

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

Éthique autorégulatoire et développement humain.

**Démarche réflexive auprès de gestionnaires et d'une
équipe d'organismes communautaires.**

PAR

Ginette Dutil

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À LA FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES ET
POSTDOCTORALES DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE

EN THÉOLOGIE PRATIQUE

OFFERTE À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

EN VERTU D'UN PROTOCOLE D'ENTENTE
AVEC L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Août 2008

© 2008 Ginette Dutil



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

Université de Montréal
Faculté de théologie et
de sciences des religions

Mémoire intitulé :

**Éthique autorégulatoire et développement humain.
Démarche réflexive auprès de gestionnaires et d'une
équipe d'organismes communautaires.**

présenté par :
Ginette Dutil

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Pierre Deschênes, président-rapporteur
Jean-Pierre Béland, directeur de recherche
Michel Beaudin, membre du comité d'évaluation

Résumé

Étant donné l'enjeu actuel de la redéfinition par l'État de la fonction sociale des organismes communautaires et la crise de sens vécue dans le domaine de la gestion, le projet consiste à rechercher une référence de gestion pour des directeurs d'organismes communautaires, en concordance avec leur mission de développement humain et de citoyenneté.

Pour ce faire, nous avons considéré des approches et des moyens d'interventions éthiques proposés par des théoriciens.

Plus spécifiquement, nous avons choisi d'explorer une approche de l'éthique autorégulatoire comme source de référence pour ces gestionnaires, compte tenu qu'elle comporte les éléments structurants que sont les principes de l'autonomie et du respect de l'autre par les moyens du dialogue, ainsi que la réflexion sur les valeurs et les conséquences des choix. Cette approche nous semble mettre en place des conditions du développement humain constituant l'une des finalités des organismes communautaires.

L'observation de ces éléments structurants, à partir d'une démarche réflexive auprès de ces gestionnaires, permettra dans un premier temps de rendre consciente les pratiques de trois gestionnaires. Nous confronterons leurs pratiques à ces éléments de base de l'approche de l'éthique autorégulatoire et à ceux des théories de développement humain de l'adulte chez Erikson et à ceux du développement moral chez Kohlberg. Nous situerons ainsi les pratiques des gestionnaires dans la perspective théorique de l'éthique (autonomie, souci de l'autre, réflexion, dialogue, responsabilité) pour en observer les passerelles possibles vers le développement de la personne. L'observation s'effectuera, dans un second temps, avec une équipe d'un organisme communautaire, et ce à l'aide du dialogue réflexif structurant un processus de décision par consensus telle qu'élaborée par J.-F. Malherbe. Nous recueillerons, auprès de deux participants de cette expérience de dialogue, leurs perceptions des impacts de celle-ci sur le développement personnel, en prenant leur vécu à témoin.

Pourrions-nous ainsi, à l'aide de cette démarche réflexive, mieux saisir et interpréter les problèmes vécus dans la pratique ? Dans un premier temps, nous cernerons

quelques dilemmes contenus dans les discours observés. Dans un second temps, nous clarifierons le paradoxe de l'autonomie prise au piège de l'hétéronomie. Dans un troisième temps, le contexte de la mondialisation selon R. Petrella éclairera la posture de redéfinition de notre rôle par l'État et le paradoxe administratif des gestionnaires. Dans un quatrième temps, nous aborderons l'enseignement de l'Église catholique dans l'encyclique « *Laborem exercens* » pour marquer les liens théologiques possibles avec l'autonomie et la responsabilité que suppose l'approche autorégulatoire de l'éthique.

Lors de la conclusion, nous proposons un guide de projet éthique que les directeurs d'organismes communautaires pourront, s'ils le jugent pertinent, utiliser pour résoudre la crise de sens du travail dans leur milieu tout en cherchant à être cohérents avec le développement humain.

Mots clés : crise de sens du travail, développement humain, gestion, mondialisation, éthique autorégulatoire, enseignement de l'Église catholique, organisme communautaire.

ABSTRACT

In the current governmental redefinition of the social function of community organizations and in the present crisis of meaning in administration, this project aims to define management references for directors of community organizations that are in accordance with their human development mission.

In order to do this, we have examined ethical approaches and interventions proposed by theoreticians. Specifically, we have chosen to use an autoregulatory ethical approach as a reference for these administrators since this approach relies on autonomy and respect for others and uses dialogue and reflections on both values and the consequences of choices. We think that this approach is thus in accordance with the conditions for human development that are among the aims of community organizations.

During this qualitative analysis, the observation of three administrators will first serve to render them more aware of their management practices. We will then add to the analysis some basic concepts from autoregulatory ethics as well as some human adult development theories from Érikson and moral development theories from Kohlberg. We will therefore place the management practices of these administrators in theoretical perspective in order to observe the possible ethical connections. The same observation will then be performed with a team from a community organization using the decision process consensus strategy developed by J.-F. Malherbe. We will study, with two of the participants, their perceptions of the impact of this study on their personal development by taking their life experience as control.

We will divide our reflection in four stages. First, we will define some of the dilemmas observed. We will clarify the paradox of autonomy necessitating heteronomy. We will summarize globalization elements according to R. Petrella in order to better

understand both the redefinition of the role of the administrator by the government and the management paradox of the administrators. Finally, we will study the teachings of the catholic Church in « *Laborem exercens* » to draw the possible theological relationship with autonomy and responsibility which are inherent to an autoregulatory approach to ethics.

In conclusion, we propose a guide to ethical projects that community organization directors will be able to use, if they find it relevant, in order to solve the crisis of meaning in their environment while remaining coherent with human development.

Key words : crisis of meaning, human development, management, globalization, autoregulatory ethics, teachings of the catholic Church, community organizations.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
ABSTRACT	ii
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	viii
REMERCIEMENTS	ix
INTRODUCTION	1
1. La problématique des organismes communautaires	1
1.1 La situation de crise de sens au travail et la demande de réflexion sur l'éthique en pratique au travail	2
1.2 La vision de plusieurs auteurs sur la question de crise de sens et de l'éthique comme piste de solution	3
2. Les objectifs de l'étude	11
3. Le fil directeur de l'étude	12
4. Les concepts en appui à l'étude	12
5. La structure de la démarche	17
CHAPITRE I OBSERVATION	21
1. Situation de l'éthique dans la pratique réflexive des gestionnaires	21
1.1 Présence ou absence des indicateurs de l'éthique autorégulatoire dans la réflexion des gestionnaires	22
1.1.1 L'autonomie des personnes est-elle assumée ?	22
1.1.2 L'écoute des autres est-elle réelle ?	28
1.1.3 Le processus de décision est-il réflexif et dialogique ?	32
1.1.4 Récapitulation : les indicateurs de l'approche éthique autorégulatoire sont-ils présents dans la réflexion ?	40
1.2 À quel développement humain peut correspondre la situation de gestionnaires ?	42

1.2.1 Analyse de la situation de la pratique des gestionnaires selon la théorie du développement chez Érikson	42
1.2.2 Analyse de la situation de la pratique des gestionnaires selon la théorie du développement moral chez Kohlberg	47
1.3 En quoi cette démarche réflexive des gestionnaires peut-elle être utile ?	51
2. Situation de l'éthique selon l'expérience du processus de décision collective chez Malherbe	51
2.1 Présence des indicateurs de l'éthique autorégulatoire	53
2.1.1 L'autonomie est-elle actualisée autrement ?	53
2.1.2 L'écoute des autres est-elle améliorée ?	54
2.1.3 Le processus de décision est-il réflexif et dialogique ?	55
2.1.4 Récapitulation : présence des indicateurs de l'éthique autorégulatoire lors de l'expérience du processus de Malherbe	60
2.2 Observation concernant le développement humain lors de l'expérience	61
2.2.1 Indicateurs de développement de la personne selon Érikson	61
2.2.2 Indicateurs de développement moral selon Kohlberg	64
2.3 Compréhension de la situation de l'éthique selon l'expérience du processus de décision collective chez Malherbe	66
3. Retour critique sur l'observation	70
 CHAPITRE II INTERPRÉTATION DE LA SITUATION PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTHIQUE	 74
1. Les dilemmes présents dans l'observation	74
1.1 Un dilemme dans le milieu de l'organisme d'économie sociale	75
1.2 Un dilemme dans le milieu de l'organisme de défense des droits	77
1.3 Un dilemme dans le milieu de l'organisme de services et de défense des droits	78
1.4 Réflexion sur les trois dilemmes	79
2. Le paradoxe de l'autonomie	80
3. Le paradoxe administratif des gestionnaires	82

	vii
4. Perspectives théologiques sur la problématique analysée	86
4.1 Le sens du travail humain	86
4.2 Le travail pour l'homme et non l'homme pour le travail : autonomie et liberté plutôt que soumission et asservissement	87
CONCLUSION GÉNÉRALE	90
BIBLIOGRAPHIE	x
ANNEXE 1 Les concepts en appui à l'étude	xiv
ANNEXE 2 Entrevue semi-dirigée	xvii
ANNEXE 3 Processus de décision collective (Jean-François Malherbe)	xix
ANNEXE 4 Canevas d'entrevue : retour sur l'expérience	xx

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : PARALLÈLE ENTRE LES INDICATEURS OBSERVÉS DANS LE DISCOURS DES GESTIONNAIRES	40
Tableau 2 : PARALLÈLE ENTRE LES INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT PERÇUS DANS LA SITUATION DE CHACUN DES GESTIONNAIRES EN FONCTION DU DÉVELOPPEMENT DE LA PERSONNE SELON ÉRIKSON	47
Tableau 3 : PARALLÈLE ENTRE LES INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT PERÇUS DANS LA SITUATION DE CHACUN DES GESTIONNAIRES EN FONCTION DU DÉVELOPPEMENT MORAL DE LA PERSONNE SELON KOHLBERG	50
Tableau 4 : INDICATEURS DE L'ÉTHIQUE AUTORÉGULATOIRE OBSERVÉS DANS L'EXPÉRIENCE SELON LE PROCESSUS DE MALHERBE	60
Tableau 5 : PARALLÈLE ENTRE LA SITUATION DE L'ÉTHIQUE DANS LA PRATIQUE DU G.3 (POINT 1.2) ET LA SITUATION DE L'ÉTHIQUE SELON L'EXPÉRIENCE DU PROCESSUS DE MALHERBE (POINT 2.2)	67

REMERCIEMENTS

Venir à bout d'une démarche de maîtrise demande de la motivation pour le sujet, mais l'encadrement scientifique reçu soutient l'effort. En effet, engagée dans quelques organismes communautaires et recherchant avec les dirigeants des solutions pour se situer dans les nouvelles réalités de ces organismes, la motivation du retour aux études me semblait bienvenue. Les ressources universitaires m'ont permis de lier mon engagement et la volonté d'établir des assises théoriques à jour.

Un grand merci à ceux qui ont écouté mes questions, à ceux qui ont aiguillé mes recherches, à ceux qui m'ont permis de vérifier sur le terrain les questionnements. Enfin, mes plus sincères remerciements à ceux qui, à la maison, ont accueilli que je poursuive mes études encore et encore.

J'arrive à la conclusion de cette démarche d'écriture avec la conviction que les compétences transversales sous-jacentes à l'éthique autorégulatoire sont propices à l'accomplissement du développement humain. Il est cependant assuré que seul le temps et la patience dans l'exécution nous mèneront à un perfectionnement.

INTRODUCTION

Depuis une décennie, nous avons vécu plusieurs remises en question, tant dans la vie privée que dans le monde économique et politique. Les valeurs, l'identité et le sens de nos actions sont bouleversés par une plus grande complexité : les assises traditionnelles ne nous réconfortent plus. Les organismes communautaires ressentent aussi ces changements et leurs gestionnaires cherchent des références méthodologiques appropriées pour mener à bien leur mission et ainsi retrouver le sens de leur travail.

Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord le contexte contemporain de la crise de sens dans lequel les dirigeants des organismes communautaires se retrouvent pour remplir leur mission de développement humain. Cette problématique sera abordée sous l'angle spécifique des organismes communautaires, mais aussi en regard des courants actuels de gestion, lesquels confirment que la situation des gestionnaires dans les organismes communautaires recouvre des enjeux similaires à ceux du monde des affaires et des services publics. Nous verrons ensuite comment notre réflexion cherchera à découvrir les passerelles possibles entre la gestion dans une perspective éthique autorégulatoire et le développement humain. Cette observation mènera à une meilleure compréhension de l'éthique telle que vécue par des gestionnaires et par une équipe provenant d'organismes communautaires. Cette éthique s'avérera-t-elle une véritable piste de solution à la problématique de la crise de sens du travail ?

1. La problématique des organismes communautaires

Essayons de voir la situation de la crise de sens au travail telle que nous l'avons vécue. Nous apporterons aussi la vision de quelques auteurs en sciences humaines.

1.1 Situation de crise de sens du travail et la demande de réflexion sur l'éthique mise en pratique au travail

C'est lors de la participation à des conseils d'administration et à des comités ad hoc d'organismes communautaires que le problème de recherche a pris forme. En participant aux activités de ces organismes et en accompagnant un gestionnaire dans son quotidien tant avec le personnel, les bénévoles et les bailleurs de fonds, nous observions déjà les préoccupations des gestionnaires que nous sommes à propos de l'éthique pour redécouvrir le sens du travail. Nos préoccupations se révèlent plus spécifiquement être en lien avec les éléments structurants de l'approche de l'éthique autorégulatoire, à savoir la mise en valeur de l'humain et son devenir autonome avec les autres tel qu'abordé par Y. Boisvert¹.

Quelle est la situation de l'éthique lorsque les dirigeants d'organismes communautaires font face à des contraintes gouvernementales et administratives ? Pour recevoir du financement, ils doivent se conformer aux exigences de l'État tant dans les priorités d'actions que dans le modèle administratif. Les paramètres de soutien financier de la politique gouvernementale québécoise émise par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale², à la suite de pourparlers avec le milieu communautaire, demandent entre autres de suivre les priorités nationales de développement social et de rendre des comptes en ce sens. Les organismes communautaires sont alors aux prises avec des questionnements touchant l'intégrité. Comment l'éthique peut-elle alors nous aider à intégrer d'une façon autonome et responsable une nouvelle commande de l'État sans restreindre les personnes dans leur droit de continuer à recevoir des services ? Les commandes de l'État vont-elles vraiment dans le sens de l'éthique qui favorise le développement humain, la raison d'être des organismes communautaires ? Devons-nous choisir l'indépendance financière pour protéger notre indépendance de penser et

¹ Yves Boisvert distingue deux types d'éthique soit celle autorégulatoire et celle hétérorégulatoire (2004 :6)

² Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec, *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Québec : Direction des communications, 2001.

d'agir éthiquement ? Comment pouvons-nous, par exemple, gérer un manque de revenu sans exploiter des employés et les couper ainsi de leur droit au respect et à la dignité de l'humain autonome et responsable ? Les dilemmes, les compromis et les paradoxes éthiques remontent alors à la surface puisque les exigences de l'État remettent en question ce droit fondamental. Une crise de sens du travail s'ensuit. Les gestionnaires côtoyés expriment ainsi leur besoin de structurer leur réflexion concernant leur réalité éthique pour maintenir leur droit à l'autonomie et leur droit à la dignité. Le sens du devoir accompli les anime afin de parachever leur tâche d'appuyer les humains dans leur développement inscrit dans une société où les chances sont inégales. De plus, ces gestionnaires se trouvent isolés. Ils ne font pas partie d'institutions les soutenant dans leur réflexion sur la question de la place de l'éthique au travail pour favoriser le développement de la personne autonome et responsable. La participation à des tables régionales d'organismes vient corroborer le questionnement individuel et le transpose en questionnement collectif d'identité. Porter un regard sur la pratique à partir de leurs préoccupations dans une démarche réflexive sur l'éthique ainsi comprise pourra aider ces gestionnaires en leur offrant une avenue d'intervention.

Voilà d'emblée ce qui nous mène à poser une première question de recherche.
Quelle réflexion sur l'éthique favorisant le développement humain pourrait être mise en place pour aider les gestionnaires à solutionner leur crise de sens du travail ?

1.2 La vision de plusieurs auteurs sur la question de la crise de sens et sur l'éthique comme piste de solution

Les auteurs en sciences humaines (Deslauriers, 2003; Dionne-Proulx, 2005; Pauchant, 2000 etc) perçoivent-ils aussi une crise de sens dans le monde du travail ? L'éthique réflexive est-elle un des moyens de résolution du problème pour favoriser le développement de l'humain autonome et responsable ?

Plusieurs auteurs en gestion des organisations, en intervention communautaire et en éthique scrutent la réalité contemporaine et sa complexité. Selon eux, une crise de sens

du travail provient des changements économiques planétaires qui imposent à toute la structure sociale, économique et politique de revoir ses croyances. Cette crise porte plusieurs auteurs à livrer leur perception de la situation et à proposer des perspectives de solutions. Passons en revue quelques écrits pour y remarquer que les questionnements et les perspectives de solutions des gestionnaires d'organismes communautaires peuvent être semblables à d'autres types de gestionnaires.

Les organismes communautaires oeuvrent dans le domaine du social. L'éthique s'annonce comme une partie intégrante du travail social même si celui-ci est aussi vu comme un moyen de régulation sociale. Comme nous dit H. Lamoureux (2003 : 3), le travail social porte sur la recherche d'une plus grande cohérence éthique entre les valeurs humaines et sociales face à la réalité qui s'impose. En effet, les organismes communautaires accueillent des gens en perte d'autonomie en tant que citoyens et en tant qu'humains. Leur objectif est de parvenir à ce que ces personnes recouvrent les moyens éthiques pour se prendre en main dans toutes les sphères de leur vie. La société promulgue comme valeur l'égalité des citoyens mais elle ne l'actualise pas toujours. Les organismes communautaires trouvent en ce fait une légitimation à leur action. Nous pouvons même dire que par le fait que l'éthique questionne la cohérence des valeurs sociales face aux réalisations sociales, l'action communautaire vit de manière intrinsèque une urgence de questionnement. Les outils de réflexion éthique appuient donc les organismes communautaires pour éclairer les dilemmes auxquels ils font face.

Lors de notre participation dans quelques organismes communautaires, nous avons perçu que la redéfinition par l'État du rôle des organismes communautaires avait un impact sur la gestion. En effet, plusieurs heures de travail passent à demander des subventions, à formuler des demandes ainsi qu'à monter des rapports dans le vocabulaire attendu. Maintes fois, nous dévions de notre pratique habituelle pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds. J.-P. Deslauriers jette de la lumière sur les tensions que vivent les organismes communautaires et sur ce qui les mène à une crise de sens de leur travail. La concertation, le financement, la croissance de l'organisation et le mode de gestion menaceraient la culture des organismes communautaires (2003 : 75). Il note que la redéfinition par l'État du rôle de l'action communautaire vient placer les organismes

financés dans la situation d'adopter des changements qui les éloignent plus ou moins de leur mission. Nous voyons apparaître des organismes communautaires « gras » parce qu'ils sont dans la foulée des politiques gouvernementales et aussi des organismes « maigres » parce qu'ils ne sont pas reconnus par le gouvernement (2003 : 36). J.P. Deslauriers reprend le processus d'institutionnalisation des organisations de V. Lemieux suite à ce que l'État exige des organismes (2003 : 120-123). Ce modèle situe l'organisme communautaire dans sa mutation. Nous pouvons déceler la crise identitaire que cette mutation provoque. L'organisme créé pour être un réseau d'humains au service d'humains passe à un état de quasi-réseau en se structurant en services à la clientèle. Il devient quasi-appareil par la régulation et la spécialisation de l'autorité qui s'installent de façon hiérarchique. Enfin, l'organisme devient appareil, c'est-à-dire qu'il se formalise, qu'il développe ses programmes et qu'il contraint les ressources en ce sens d'une façon hétéronome. Autrement dit, il n'y a pas de réelle réflexion et un réel dialogue éthique avec les gestionnaires et les intervenants dans l'organisme pour retrouver le sens de l'humain autonome et responsable au travail.

Notre questionnement en tant que gestionnaires d'organismes communautaires s'enracine dans cette situation de crise. C'est dans ce cadre de mutation que les dirigeants cherchent à élucider les dilemmes et paradoxes éthiques afin de retrouver leur identité propre. Comment viserons-nous l'action autonome dans un contexte hétéronome ? La participation engagée de nos membres et la prise en charge par eux-mêmes de leur avenir sont-elles menacées si en même temps nous acceptons d'offrir des services tels que définis par des fonctionnaires de l'État ? Devons-nous accepter le financement des ministères ou chercher un financement autonome ? Dans les faits, avons-nous le même objectif éthique que l'État ? Qu'est-ce qui nous distingue des services publics ? Comment faire reconnaître que la façon de faire des organismes communautaires est bénéfique pour la société et ses citoyens ? Les gestionnaires des organismes communautaires jugent cette situation insatisfaisante et recherchent des avenues éclairantes pour améliorer leur pratique dans un horizon éthique favorisant le développement de l'humain autonome et responsable.

Dans le monde des affaires et des services publics, les gestionnaires vivent une crise de sens semblable. Plusieurs auteurs observent que l'éthique et l'approche autorégulatoire de l'éthique permettraient de résorber la crise par l'implication de chacun dans un projet signifiant.

T.C. Pauchant (2000) montre que le "management éthique et spirituel" répond au besoin de sens au travail. Pour lui, l'humain ne retrouve plus les modèles traditionnels qui le guidaient face à des problèmes de sécurité nationale, de terrorisme, du sida et des crises écologiques. La rationalisation dans les entreprises et dans l'État met en péril les objectifs sociaux et, par conséquent, les travailleurs voient leurs valeurs démocratiques, sociales et spirituelles remises en question. Le monde du travail se retrouve alors en crise. Le management doit se transformer plutôt que de faire plus de la même chose ou de fuir en adoptant des solutions magiques. Cette transformation doit tenir compte du besoin grandissant de la recherche de sens du travail. L'éthique et la spiritualité contribuent à transformer le management. T.C. Pauchant (2000 : 59) réserve l'appellation éthique à l'analyse rigoureuse des pensées, des démarches, des actions individuelles et collectives. La notion de spiritualité est, pour cet auteur, le sentiment ou la conviction de faire partie intégrante d'un univers qui n'est pas absurde, mais qui est ordonné par une force supérieure. Notre tâche, en tant qu'être humain, est de contribuer au bien de cet univers (2000 : 60). Cet auteur constate la situation de crise et propose aux gestionnaires du monde des affaires et des services publics d'adopter comme solution le management éthique, soit une approche critique et un management spirituel qui enracine le travail dans ses finalités individuelles et collectives.

Le contexte actuel de mondialisation pousse les entreprises à se réorienter pour concurrencer, selon J. Dionne-Proulx (2005). Comme nous l'avons vu précédemment, les organismes communautaires subissent les contrecoups de la mondialisation par la restructuration des marchés et de l'État. Les organismes communautaires se retrouvent face à une « clientèle » sans emploi ou encore face à des travailleurs en besoin de formation et de support. Les organismes communautaires reprennent aussi des mandats que l'État ne veut plus assumer pour diminuer les dépenses gouvernementales. J-P Deslauriers (2003 : 25) parle de glissement des services publics vers le communautaire.

Pour J. Dionne-Proulx, la modernisation de la gestion est impérative. Prendre le chemin de satisfaire la clientèle en accélérant la cadence afin d'atteindre plus de résultats sans égard aux travailleurs mène à l'impasse puisque les conflits de valeurs s'installent et les dysfonctionnements de tous ordres surgissent. En effet, les travailleurs se voient souvent confrontés à des demandes qu'ils ne peuvent satisfaire. Leurs valeurs personnelles et professionnelles sont mises en cause parce qu'elles sont en contradiction avec celles prônées dans l'établissement ou la société (2005 : 46). Pour parvenir à cette modernisation, des changements de paradigmes s'imposent, selon elle, et la collaboration de tous les acteurs dans un dialogue réflexif sur l'éthique devient nécessaire. J. Dionne-Proulx avance plus précisément que l'éthique autorégulatoire constitue une avenue permettant de répondre à la complexité et à l'incertitude qui accompagnent la modernisation de la gestion des entreprises (2005 : 72). L'autorégulation, pour cette auteure, se traduit par des mécanismes de régulation interne, c'est-à-dire librement consentis par les individus et leurs unités d'appartenance organisationnelle. L'autorégulation suppose aussi la libre adhésion et elle repose sur des idées de liberté et de responsabilité (2005 : 52). Selon cette auteure, l'approche autorégulatoire de l'éthique cadre donc bien dans un processus de responsabilisation et d'autonomie des personnes pour réaliser une gestion moderne (2005 : 57). Remarquons que nous avons ici une passerelle possible avec l'autonomisation que vise les organismes communautaires. Le projet éthique est alors vu comme un vecteur de régulation et un moyen de rétablir le sens du travail (2005 : 51).

La lecture de textes concernant les théories de l'organisation nous porte à croire tout comme M. Jean et S. Leymarie (2005) que l'approche anthropocentrée de l'organisation sied bien aux organismes communautaires pour répondre à leur crise de sens et à la reprise de leur identité. Ils la définissent ainsi : « Définir l'organisation comme un ensemble d'individus qui agissent et interagissent dans le cadre d'un projet commun vient, selon nous, reconnaître la place fondamentale qu'occupe l'homme en son sein. » (2005 : 80). Les organismes communautaires se reconnaîtront dans cette définition puisque l'action communautaire autonome se définit dans les paramètres suivants : à l'initiative des citoyens, avec leur participation, avec leur engagement, dans une

perspective de prise en charge. L'approche anthropocentrée envisage l'organisation comme un ensemble d'individus travaillant de pair pour créer un bien ou un service avec des contraintes économiques et sociales tout en étant en interaction avec l'environnement. Cette posture conduit à la démarche éthique puisqu'elle reconnaît la place fondamentale de l'humain dans l'organisation. Ces auteurs pensent aussi que l'approche autorégulatoire de l'éthique est appropriée dans le domaine de la gestion dont le sujet devient acteur. Encore là, les organismes communautaires dans leur vision « pour le citoyen et avec le citoyen » croient en la nécessité de faire agir le sujet de l'action. La collaboration, la co-construction de sens, le dialogue, le respect des capacités humaines sont mises à profit. Une plus-value s'installe puisque chaque individu de l'organisation devient sujet pour atteindre un « nous » signifiant. Le sens humain du travail se trouve alors défini pour chacun et pour l'organisation. Ces auteurs avancent que la vision de l'organisation qui divise la science de gestion en plusieurs disciplines (comptabilité, contrôle, ressources humaines...) n'apporte qu'une vision partielle de l'organisation vivante. Les réalités étant plus complexes ; les gestionnaires devraient miser sur une approche décloisonnée. Selon eux, au travers de l'éthique autorégulatoire, les valeurs personnelles peuvent converger avec celles de l'entreprise et produire du sens. L'approche autorégulatoire de l'éthique permettrait l'implication des partenaires dans l'énoncé des problèmes et dans l'élaboration de solutions. Ils ajoutent que par la coopération incluse dans l'approche éthique autorégulatoire, la complexité d'une organisation peut être réduite en comptant sur les capacités des humains pour réaliser le plein potentiel de l'entreprise et pour répondre à ses multiples responsabilités.

G.A. Legault (2003 : 183) formule que la crise d'identité des personnes ou des groupes fait partie du sort des humains. La crise d'identité devient une occasion de changements et de transformations. Reconstruire demande de dépasser la question et de s'engager dans une démarche réflexive et dialogique, soit éthique. Il avance que nous sommes devant une nouvelle forme de professionnalisme où l'éthique de service voit le jour. Cette éthique de service reconnaît la crise d'identité, la crise de sens et la nécessité de la relation de confiance dans une relation de dépendance (2003 : 188). Les exigences éthiques couvrent maintenant tous les secteurs de services. En effet, nous sommes passés

de l'économie primaire de l'agriculture et de l'exploitation des ressources à celle d'une économie de services dont les bases sont la transformation et la production. Ce passage d'un type d'économie à une autre a occasionné la crise d'identité (2003 : 189). Le développement de connaissances associé à cette période complexifie le monde et, par conséquent, la réalisation des aspirations humaines passe par la médiation des services. G.A. Legault (2003 : 198) écrit que les organisations qui ont privilégié une approche autorégulatoire de l'éthique ont permis une mobilisation et produisent des projets éthiques (textes de référence, modes de réflexion et modes d'actions). En tant que gestionnaires d'organismes communautaires, nous pouvons comprendre que nous n'échappons pas à ce courant et que nous avons effectivement à reconstruire notre place dans ce nouveau contexte où l'éthique devient un mode d'autorégulation.

D'autres auteurs, dont P. Fortin et H. Lamoureux, conseillent précisément aux organismes communautaires une telle démarche éthique qui favorise le développement de la personne.

Pierre Fortin (1995 : 19) croit aussi que les problèmes moraux auxquels font face les organismes communautaires peuvent être résolus par une réflexion éthique. Les problèmes moraux chez les organismes communautaires sont de trois ordres. Le premier type consiste à résoudre le problème complexe suscité à la fois par les attentes et les besoins de plus en plus nombreux face à la rareté des ressources. Ce fait empêcherait d'intervenir sur tout ce qui entraverait la qualité des services. Dans un deuxième ordre, l'articulation autonome et responsable des valeurs promues par l'organisation, le personnel et les gens auprès desquels on intervient recouvre aussi un lieu où la réflexion éthique peut être porteuse d'harmonie. Enfin, dans un troisième ordre, le respect de la confidentialité demeure une exigence face au partenariat entre les organisations et de ce fait questionne la fidélité au client. Les problèmes décrits ici, reflètent la réalité dans nos organismes. La réflexion éthique, c'est-à-dire l'analyse critique des règles et des finalités (2003 : 27) proposée par cet auteur produit un code d'honneur issu de l'animation de tous les niveaux de l'organisation. Cette démarche permettrait aux organismes communautaires d'organiser leurs opinions et leurs actions. Nous considérons ici que la proposition d'animation des acteurs de l'organisation dans une réflexion critique

converge avec une approche autorégulatoire même si celle-ci produit un code que nous pourrions qualifier d'hétérorégulatoire.

Pour prendre des décisions éthiques, H. Lamoureux (2003 : 77), propose aux organismes de cerner les causes du problème, d'établir le dilemme, d'identifier une ligne de conduite éthique (principes et standards), de générer des actions possibles, de vérifier les conséquences potentielles, de choisir la meilleure en fonction de la ligne de conduite, d'en vérifier les résultats attendus et de reprendre le cas pour se réajuster. Nous pouvons constater que cette proposition va dans le sens du processus réflexif proposé par Y. Boisvert (2004 : 6) dans l'approche éthique autorégulatoire.

À la lumière de ce qui précède, nous pouvons avancer que les propos des auteurs intéressés au milieu communautaire, ceux des auteurs du secteur de la gestion et des auteurs du domaine de l'éthique nous invitent constamment à utiliser l'approche de l'éthique autorégulatoire favorisant le développement humain afin de résoudre la crise de sens actuelle et afin de se réapproprier notre sens du travail.

En somme, la question de départ consistait à trouver un moyen de réflexion éthique pour que des gestionnaires d'organismes communautaires puissent sortir de la crise de sens causée par la redéfinition de leur rôle par l'État. Les auteurs cités confirment la crise de sens dans le monde du travail. Or, l'approche éthique dans une perspective autorégulatoire selon plusieurs de ces auteurs, apparaît en substance comme une avenue de solution, puisqu'elle fait appel à l'autonomie, à la réflexion et au dialogue pour trouver une réponse au problème de la crise de sens humain au travail. Ainsi, du problème général d'insuffisance de moyens de gestion appropriés pour surmonter la crise de sens du travail social, nous arrivons à nous demander si, grâce au concept opératoire de l'éthique autorégulatoire développé par Boisvert (2004), l'éthique ne constituerait pas un moyen privilégié de gestion contemporaine dans les organismes communautaires pour dialoguer sur notre problème et réfléchir à celui-ci.

Cette démarche éthique, posée comme piste de solution, nous conduit à formuler la question de recherche comme suit :

L'éthique, dans son approche autorégulatoire, pourrait-elle devenir une référence d'intervention appuyant les gestionnaires d'organismes communautaires dans leur fonction afin que ces gestionnaires puissent se sentir respectés dans leur droit à l'autonomie, à la réflexion et au dialogue, et pour enfin redonner son sens au travail communautaire soit le développement humain ?

Réfléchir avec des gestionnaires et une équipe d'organismes communautaires pourrait-il nous aider à mieux comprendre si cette éthique est ou peut être présente dans notre pratique ?

2. Les objectifs de l'étude

L'objectif général de l'étude qualitative consiste à explorer si l'approche de l'éthique autorégulatoire est ou peut être appropriée pour favoriser le développement humain dans le contexte de la gestion propre aux organismes communautaires.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

1. Retracer dans le discours de pratique réflexive de trois gestionnaires, les indices des fondements de l'approche autorégulatoire de l'éthique et ce dans le but d'établir la situation réelle de l'éthique.
2. Accompagner un gestionnaire et les intervenants d'un organisme communautaire dans la pratique réflexive et dialogique de l'éthique et mieux comprendre les impacts de ce moyen sur le développement humain.
3. Approfondir notre réflexion concernant les dilemmes perçus dans la démarche réflexive, concernant le paradoxe de l'autonomie-hétéronomie, concernant le contexte de mondialisation et enfin le sens du travail humain dans l'enseignement de l'Église catholique.
4. Proposer un guide de « projet éthique » aux gestionnaires d'organismes communautaires.

3. Le fil directeur de l'étude

Compte tenu de notre connaissance de la réalité des organismes communautaires et compte tenu des éléments retracés dans la revue de littérature, nous proposons que l'approche autorégulatoire de l'éthique soit un angle d'intervention approprié dans le milieu communautaire. Nous présumons que notre démarche réflexive sur l'éthique autorégulatoire permettra de mieux comprendre la situation de cette éthique qui favorise le développement humain.

Notons que dans cette démarche réflexive et dialogique nous postulons un lien entre l'approche autorégulatoire de l'éthique et le développement humain. Il s'agit de faire ressortir de la pratique réflexive la situation concrète de cette éthique qui favorise le développement humain en faisant appel à l'autonomie, la réflexion, le dialogue et la responsabilité.

4. Les concepts en appui à l'étude

Pour poser un regard sur la situation concrète de notre pratique éthique, nous faisons appel à des concepts. Les concepts opératoires de cette recherche de la situation éthique se retrouvent dans les notions d'éthique autorégulatoire telle que décrites par Y. Boisvert (2004) et dans celles du développement humain selon Érikson (Trotter, 1980) et du développement moral de Kohlberg (Trotter, 1980).

Rappelons plus précisément quelle est la nature de cette éthique qui devient alors un vecteur de régulation et de développement du sens au travail, tout comme le présente Yves Boisvert (2004 : 10).

Cette façon de percevoir l'éthique présuppose l'**autonomie du sujet**, c'est-à-dire non seulement sa capacité, mais aussi sa volonté d'exercer son libre arbitre. Elle sous-tend également que ce sujet a un **sens du rapport à l'autre**, c'est-à-dire un souci de l'autre. L'éthique autorégulatoire, dont la finalité est de favoriser un vivre ensemble harmonieux, fait appel à la **réflexion** et au **dialogue**. Ces

processus réflexif et dialogique sont orientés par un raisonnement éthique qui procède par délibération et qui, par conséquent, fait en sorte que les décisions et les actions en découlant sont justifiées rationnellement. Ce type de raisonnement permet de poser un jugement critique sur les normativités (valeurs, règles et normes) en présence, et de façon plus spécifique, sur les valeurs, car celles-ci deviendront les paramètres qui guideront le choix des conduites individuelles et collectives. Il prend aussi en compte les conséquences qu'occasionnent, sur soi et sur autrui, les choix qui seront effectués. Précisons en outre que, lorsqu'un processus dialogique est mis en œuvre, il vise finalement un accord consensuel, dans le but de conférer un sens commun aux décisions et actions individuelles, collectives et sociales.

En somme, selon cette définition de Boisvert, les critères de réussite de cette approche éthique sont **l'autonomie des personnes**, le **respect de l'autre**, le **processus réflexif**, le **dialogue**, la **responsabilité subjective**. Nous retenons les définitions suivantes :

Autonomie : capacité et volonté d'exercer son libre arbitre.(Boisvert)
Auto signifie de soi-même en psychologie. C'est la liberté de diriger ses propres actions, de prendre ses propres décisions et de faire ses propres choix sans ingérence de l'extérieur. (Trotter, Mc. Connel)

Écoute de l'autre : c'est la sensibilité à l'autre, la volonté de connaître l'autre. C'est être en relation avec l'autre. C'est l'interpersonnel, la réciprocité.(Boisvert)

Processus réflexif en éthique : c'est-à-dire la réflexion, la profonde remise en question des normativités qui oriente les comportements humains. Ce processus prend en compte les conséquences sur soi et les autres du comportement choisi.(Boisvert) Est-ce la meilleure chose à faire dans les circonstances ? (Legault)

Processus délibératif : l'examen et la discussion pour parvenir à une décision. C'est la réflexion pesant le pour et le contre avant une décision.

Processus dialogique : les personnes concernées par la décision devraient pouvoir participer à la décision, au processus décisionnel. Cette délibération n'est pas un débat, ni une polémique, mais

l'expression de chacun vers une entreprise collective de décision. Le dialogue favorise la délibération éthique pour arriver à la coélaboration de sens c'est-à-dire que chaque personne contribue à créer une réponse signifiante (sens) à la question initiale.(Legault) Le dialogue incite à tenter de construire un consensus entre les interlocuteurs.(Malherbe, Boisvert)

Responsabilité subjective et partagée : c'est la responsabilité qui va au-delà du simple respect des règles, normes et de la reddition de compte par ce que fait appel à l'autonomie du sujet et de sa subjectivité. Cette responsabilité suscite l'intériorisation. Lamoureux insiste sur la responsabilité individuelle envers les autres et les générations futures pour devenir responsabilité collective.(Boisvert) C'est la capacité de prendre une décision sans référer à une autorité supérieure. C'est l'obligation de remplir une charge, un engagement, de réparer une faute.(Larousse)

Pour compléter la compréhension, la description des éléments de l'éthique hétérorégulatoire est inscrite en Annexe 1.

Partant du concept ci-dessus de l'approche de l'éthique autorégulatoire pour faire notre observation et notre analyse de la situation, nous ferons ressortir si les balises favorisant le développement humain selon les théories du développement de l'adulte et du développement moral se retrouvent ou non dans le discours réflexif.

Nous choisissons d'utiliser la théorie du développement de l'adulte d'Érikson comme l'une des bases conceptuelles puisqu'elle a le mérite de présenter le développement de l'adulte comme des apprentissages dynamiques tout au long d'une vie. Les organismes communautaires qui ont cette conviction que les adultes peuvent s'approprier leur propre avenir s'y retrouveront sûrement. Cette théorie du développement décrit des stades qui peuvent concorder avec éléments de l'éthique autorégulatoire dont l'autonomie et le souci des autres. Ces stades psychosociaux sont décrits par des forces en présence dans une succession de crises soit confiance-méfiance, autonomie-honte, initiative-culpabilité, travail-infériorité, identité-confusion de rôle, intimité-isolement, générativité-stagnation, intégrité-désespoir). Nous retenons la description suivante pour chaque stade :

Confiance : sentiment de sécurité de celui qui se fie à quelqu'un.

Méfiance : état d'esprit de quelqu'un qui se tient sur ses gardes face à l'autre.

Autonomie : Auto signifie de soi-même en psychologie. C'est la liberté de diriger ses propres actions, de prendre ses propres décisions et de faire ses propres choix sans ingérence de l'extérieur. (Trotter, Mc. Connel)

Honte : sentiment pénible provoqué par une faute, par l'humiliation ou la crainte du déshonneur.

Initiative : action de celui qui propose, qui fait le premier pas. Qualité de celui qui prend les décisions nécessaires.

Culpabilité : sentiment de celui qui se sent blâmé, condamné.

Travail : activité de l'homme appliqué à la transformation de la nature ce qui le met en relation et qui produit de la valeur.

Infériorité : sentiment morbide qui pousse le sujet ayant la conviction d'être inférieur à ceux qui l'entoure, à se sous-estimer.

Identité : conviction d'appartenir à un groupe basé sur le sentiment d'une communauté géographique, linguistique, culturelle entraînant des comportements spécifiques.

Confusion de rôle : état de ce qui n'est clair ou bien défini mentalement.

Intimité : relation étroite, amitié

Isolement : état de quelqu'un moralement seul qui se sépare ou se sent séparé des autres.

Générativité : capacité de reproduire et d'être productif.

Stagnation : absence de progrès.

Intégrité : la maturité, l'intégration des 7 stades.

Désespoir : manque d'espoir. c'est le découragement, ne plus rien attendre, être sans issue.

Ces huit stades psychosociaux deviendront des clés d'observation pour déceler le développement humain lié à l'éthique.

La théorie de Kohlberg, de son côté, divise les phases du développement moral en trois stades (les personnes agissent par obéissance, par convention ou par conviction personnelle). Nous prendrons donc ces énoncés comme concepts opératoires du développement moral parce que nous y percevons des caractéristiques de l'éthique

hétérorégulatoire (agir par obéissance) et de l'éthique autorégulatoire (agir de façon autonome par conviction). Nous prendrons la description suivante des concepts :

Moralité pré-conventionnelle: Stade 1. C'est obéir aux règles dans le but d'éviter la punition. Stade 2. C'est obéir en sachant qu'on peut obtenir des récompenses. Le sens moral n'est pas compris. L'obéissance répond au besoin égocentrique.

Moralité conventionnelle : Stade 1. C'est être bon gars et bonne fille pour obtenir la récompense sociale et éviter le rejet. Stade 2. C'est la reconnaissance de l'autorité. C'est se conformer aux principes moraux pour répondre à son besoin égocentrique de plaisir de sécurité et éviter la culpabilité.

Moralité post-conventionnelle : Stade 1. C'est le stade des contrats et droits individuels. C'est la démocratie en action. L'individu se sent lié aux autres, recherche leur respect et tente d'éviter qu'on le perçoive amoral. Stade 2. Le deuxième stade consiste à réfléchir sur le bien et le mal en termes abstraits. C'est l'intériorisation des critères d'éthique et de justice. La personne se comporte selon sa conscience ou selon ce qu'elle considère comme des principes éthiques abstraits.

Nous rechercherons dans le discours de la pratique réflexive et dialogique des gestionnaires, la présence des caractéristiques de l'éthique autorégulatoire en lien avec les caractéristiques du développement humain et moral afin de pouvoir établir la situation concrète de l'éthique qui favorise le développement autonome et responsable de l'humain dans sa pratique.

Lors de l'interprétation (Chap.II), nous ferons appel aux concepts du dilemme et du paradoxe pour clarifier la situation problématique des gestionnaires. Nous retenons, à cet effet, les définitions proposées par Legault et Malherbe :

Dilemme : Choix entre deux plans d'action possibles et contradictoires (Legault, 1999). Une configuration situationnelle caractérisée par le fait que les allocutaires tiennent des positions qui s'excluent mutuellement et entre lesquelles les personnes en présence sont mises en demeure de choisir (Malherbe, 1999).

Paradoxe : Une configuration situationnelle marquée par une double gérance, en ce sens que la situation est régie par deux impératifs (dont l'un peut être explicite et l'autre implicite ou même dénié) qui

entretiennent entre eux une logique d'antinomie mutuelle (Malherbe, 1999).

Pour poursuivre l'interprétation, nous scruterons le contexte économique de mondialisation lequel interfère sur les actions des gestionnaires par le rôle donné par l'État ainsi que par les valeurs sous-jacentes. Nous utiliserons alors le concept de valeur.

Valeur : élément de motivation effective permettant de passer de la décision à l'acte. Elle constitue la fin visée par l'action envisagée dans la décision et se traduit verbalement comme raison d'agir et comme sens de l'action en créant une ouverture au partage de sens pour toutes les personnes impliquées par la décision (Legault, 1999). Ce qui est posé comme vrai, beau, bien selon des critères personnels ou sociaux, et sert de référence, de principe moraux (Larousse).

Enfin, les concepts du travail humain, de l'autonomie et de la liberté soutenus par l'Église catholique serviront à lier notre réflexion éthique.

5. La structure de la démarche

Reformulons autrement notre question à l'étude. *L'éthique par son approche réflexive et dialogique, pourrait-elle nous aider à réfléchir avec des gestionnaires d'organismes communautaires afin que nous puissions avec eux mieux établir leur situation quant à l'éthique mise en pratique et ce pour être plus en mesure de redonner son sens au travail communautaire, soit le développement humain ?*

D'abord, pour répondre à cette question, l'éthique nous invite à favoriser la pratique réflexive de trois gestionnaires d'organismes communautaires. À partir de notre observation des éléments de l'éthique dans cette pratique réflexive, nous chercherons à mieux comprendre la situation de cette éthique liée aux balises du développement de l'adulte et du développement moral. Ensuite, nous mettrons une équipe en situation de dialogue réflexif pour approfondir cette réflexion sur la situation. Il s'agira de prendre conscience des effets de la démarche réflexive et dialogique de l'éthique sur les personnes elles-mêmes et sur la tâche à accomplir.

Dans le but d'établir la situation de l'éthique vécue par les gestionnaires (Objectif 1), notre observation portera sur le discours réflexif de trois gestionnaires du milieu communautaire puis sur le discours réflexif d'une équipe d'un de ces gestionnaires. D'abord, nous avons choisi de rencontrer séparément trois gestionnaires : un gestionnaire d'une entreprise d'économie sociale, un second oeuvrant dans un organisme de défense des droits et enfin un troisième dirigeant d'un organisme de services et de défense des droits. Le choix de ces participants ne représente pas en soi un échantillon, mais il permet de cerner les phénomènes de l'éthique et du développement humain en situation de pratique réflexive pour contribuer à la recherche de solutions au problème de crise de sens qu'ils vivent. Nous avons d'ailleurs obtenu auprès du Comité d'éthique de la recherche de l'UQAC une certification éthique en ce sens.

Pour cerner la situation de l'éthique, nous relaterons le discours comme un témoignage réflexif de trois gestionnaires en les juxtaposant avec des caractéristiques ou critères de l'approche d'éthique autorégulatoire selon Boisvert (2004). En plus, nous avons cherché en même temps l'existence des indices de développement humain et moral respectivement d'Érikson et de Kohlberg. Dans le discours de la pratique réflexive, les caractéristiques de l'éthique et du développement humain pourront apparaître pour permettre aux gestionnaires de reconnaître la situation de cette éthique dans leur pratique.

Nous avons effectué une entrevue semi-dirigée auprès de chaque gestionnaire cadrant ainsi le sujet, mais laissant libre cours au récit d'expériences. Le canevas de l'entrevue aborde donc les fonctions de gestion (Annexe 2). Nous avons en plus recueilli leur perception de l'impact de la pratique sur le développement humain. L'enregistrement des entrevues soutiendra la cueillette de données. L'analyse des pratiques est organisée en tenant compte des démarches de l'analyse qualitative de contenu. Nous avons donc procédé de la façon suivante :

- Transcription des enregistrements sur papier;
- Lecture et relecture des enregistrements à partir des indicateurs théoriques de l'éthique et du développement humain;
- Mise en contexte des verbatim ainsi que les remarques sur mes perceptions du contenu de l'entrevue et de l'expérience;
- Résumé du discours;

- Catégorisation des entrevues à partir des indicateurs théoriques de l'éthique et du développement humain pour compiler les unités de sens;
- Mise en texte des découvertes;
- Relecture pour constater si toutes les unités de sens sont représentées.

Ensuite, nous avons expérimenté (Objectif 2) avec une équipe, le processus dialogique de décision collective élaboré par Jean-François Malherbe (2004 : 31). Cette stratégie de réflexion (Annexe 3) et de dialogue qui procède à partir des problèmes racontés et des questions soulevées pour les résoudre, nous a permis de mettre en œuvre une activité d'éthique autorégulatoire pour mieux saisir en groupe la situation de l'éthique en marche. Cette observation a été planifiée avec l'un des gestionnaires d'un organisme communautaire afin de vérifier aussi si l'utilisation de cette approche de l'éthique autorégulatoire favorise la quête d'une solution. Nous avons apprécié si l'ajout d'un outil concourait à ce que la situation problématique de l'éthique devienne satisfaisante. Cette expérience a été réalisée pour solutionner une situation problème réelle où se posait un dilemme. Le retour sur l'activité, pour connaître la satisfaction des participants, a été exécuté à la fin de la rencontre. Avec le gestionnaire et un participant, nous avons recueilli la perception de l'impact de la méthode réflexive et dialogique sur le développement humain. Ces entrevues individuelles sont du type semi-dirigé (Annexe 4).

Cette analyse de la situation éthique ne tient pas compte de la culture organisationnelle, ni n'utilise d'outil à cet effet. Même si nous avons recherché des indicateurs touchant aux valeurs, aux comportements, au langage et au fonctionnement, cela n'était pas sous l'angle de la culture organisationnelle.

Nous obtiendrons par cette cueillette des données, une description de la situation de l'éthique dans la pratique réflexive de trois gestionnaires en fonction des critères de l'éthique autorégulatoire, du développement humain et du développement moral. La pratique deviendra alors plus consciente de la situation et appuiera la réflexion ultérieure. Nous verrons alors dans quelle mesure l'approche de l'éthique autorégulatoire peut elle-même résoudre sa propre situation problématique.

Lors de l'interprétation de la situation problématique de l'éthique ; nous approfondissons notre réflexion (Objectif 3). Nous structurons la démarche en appliquant

des concepts à la réalité perçue dans l'observation (CHAP. I). Nous appliquons le concept du dilemme suggéré par Legault (1999) à trois réalités sous-jacentes dans le discours des gestionnaires. Par la suite, nous examinons le paradoxe de l'autonomie présenté par Malherbe (1999). Notre interprétation se continue en documentant le contexte économique de la mondialisation et ses valeurs afin de percevoir les influences que l'État et les gestionnaires subissent. Petrella (2007) nous servira alors de référence. Enfin, une relecture de l'encyclique «*Laborem exercens*» concernant le travail humain, l'autonomie et la liberté tressera des liens avec les concepts d'autonomie et de responsabilité de l'éthique autorégulatoire pour éclairer les gestionnaires adhérant à la vision de l'Église catholique.

Chapitre I OBSERVATION

Les résultats de l'observation seront présentés en deux temps soit un premier, relatant les réflexions que portent le discours de la pratique en regard de la perspective de l'éthique autorégulatoire et du développement humain. Nous décrirons alors la situation de l'éthique de trois gestionnaires. Par la suite, nous exposerons les réflexions sur l'expérience de gestion selon l'approche réflexive et dialogique de l'éthique développée par Malherbe (1999), «Stratégie pour conduire un processus de décision par consensus». Nous constaterons son efficacité dans la décision à prendre et son impact sur le développement humain. Nous décrirons la situation d'arrivée que comporte cette deuxième expérience. Cette observation servira à rendre plus consciente la pratique de la situation de l'éthique pour ensuite planifier des changements. Nous approfondirons notre réflexion concernant cette situation de l'éthique lors du troisième chapitre.

1. Situation de l'éthique dans la pratique réflexive des gestionnaires

Rappelons que le premier objectif de notre étude consiste à reconnaître la présence des bases de l'approche de l'éthique autorégulatoire dans la pratique réflexive de trois gestionnaires d'organismes communautaires ainsi que l'impact de ces pratiques sur le développement des personnes. Cette approche compréhensive révélera la situation de l'éthique dans la pratique réflexive des trois gestionnaires.

Notre observation et notre analyse des pratiques réflexives ont été réalisées en fonction des caractéristiques ou critères de réussite de l'approche de l'éthique autorégulatoire selon Boisvert (2004) et en fonction des indices de développement humain et moral respectivement d'Érikson et de Kohlberg tels que décrits précédemment dans la structure de l'étude.

Pour observer la situation de l'éthique telle qu'elle apparaît dans le discours réflexif des gestionnaires, nous avons effectué une entrevue semi-dirigée, cadrant ainsi le

sujet, mais laissant libre cours au récit d'expériences. À partir du canevas identifiant les composantes de l'approche autorégulatoire en éthique, nous avons pointé, dans quelle mesure celles-ci étaient présentes dans les témoignages sous forme de discours réflexif. Cela nous permet de cerner les indicateurs de l'éthique autorégulatoire dans la crise de départ et nous obtenons le portrait de l'éthique dans la pratique réflexive des gestionnaires rencontrés.

1.1 Présence ou absence des indicateurs de l'éthique autorégulatoire dans la réflexion des gestionnaires

Sans prendre en considération le contexte organisationnel dans lequel oeuvrent les gestionnaires, nous présentons les résultats de l'observation en abordant l'une après l'autre les caractéristiques de l'approche de l'éthique autorégulatoire, et ce pour les trois entrevues que nous avons effectuées avec trois gestionnaires. Nous situerons aussi les pratiques observées dans les étapes de développement humain.

Situons en premier lieu la pratique réflexive des gestionnaires à partir des indicateurs de l'approche éthique autorégulatoire que sont l'autonomie, l'écoute de l'autre, le processus réflexif et dialogique comprenant un jugement critique sur les valeurs et normativités ainsi que les conséquences des choix sur soi et les autres, et ce, dans la recherche d'un accord consensuel qui mène au sens commun.

1.1.1 L'autonomie des personnes est-elle assumée ?

Comprenons l'autonomie comme la capacité et la volonté d'exercer son libre arbitre (Boisvert 2004 : 10) et comme la liberté de diriger ses propres actions, de prendre ses propres décisions et de faire ses propres choix sans ingérence de l'extérieur (Trotter, Mc. Connel 1980 : 300).

Comment l'autonomie est-elle perçue et actualisée ? Y a-t-il reconnaissance de la capacité des personnes à exercer leur autonomie ? Y a-t-il des domaines où les personnes exercent leur libre arbitre, décident sans autorité extérieure ?

Perception de l'autonomie

G.1 Pour le gestionnaire no.1, l'autonomie nous apparaît circonscrite et limitée. Il actualise sa vision de l'autonomie de manière unilatérale. Il n'agit pas avec des partenaires égaux voués chacun à des tâches spécifiques, mais reliées entre elles pour développer un tout. Le directeur prend le leadership des interventions en donnant l'orientation, discute des actions à poser. Au moment de la discussion, les gérants détiennent une parole, un pouvoir d'opinion et d'action. Pour le directeur, les gérants réalisent des actions spécifiques à leur tâche et il fait le retour avec eux. Regardons les exemples suivants pour étayer notre propos. Le pouvoir d'opinion est limité aux points plus faciles parce que le directeur se perçoit comme éducateur envers des employés qui sont entrés dans l'entreprise après une formation de retour au travail.

- Lors de la planification budgétaire, « [...] je fais la présentation et en discute au comité de gestion (où siègent les gérants et la secrétaire administrative) pour les corrections et surtout les mettre au courant. Je fais de l'éducation [...] »
- «Évidemment, dans des postes plus faciles [...] je vais demander [...] pour le poste salaire plus important, j'écris plusieurs scénarios pour que j'envisage. »

G.2 L'autonomie, pour le gestionnaire no.2, est définie comme un objectif à atteindre tant pour chaque individu que dans l'ensemble de la structure de participation. On parle ici de la prise en charge de l'individu, de celle du comité et de celle du groupe par lui-même. L'autonomie est la cible majeure de sa fonction. Pour lui, l'éducation populaire permet d'actualiser l'autonomie des personnes qui font appel à leurs services. L'autonomie devient un moyen pour participer à la société et pour se faire reconnaître comme citoyen.

- « [...] mon travail, pour qu'à l'avenir il n'ait plus besoin [...] qu'ils aient l'habitude de chercher eux-mêmes et de se défendre [...] de parler pour eux-mêmes. »
- « [...] développer un lieu communautaire qui leur appartient [...] notre but est de les amener à faire un apprentissage. »

G.3 L'autonomie, pour le gestionnaire no.3, est essentielle comme moteur d'action et d'autorégulation. Chacun, à partir des orientations, actualise ses fonctions. L'équipe devient un lieu de support par l'information, par la réflexion et par l'établissement de priorités des actions. L'évaluation est un moment d'autonomisation par la réflexion sur les indices de réussite plutôt que sur la performance de la personne. L'autonomie devient aussi un processus de retour sur soi-même sans toujours se référer à la règle.

- « [...] je trouve qu'on fait beaucoup la promotion de l'autonomie entre nous [...] »
- « [...] si elle fait une erreur, ce n'est pas le temps de la planter [...] c'est de l'accompagner pour voir qu'est-ce qui s'est passé [...] »
- « [...] l'attente que j'ai [...] mon seul objectif, c'est qu'ils en aient...c'est plaisant, tu as l'impression d'avancer [...] pouvoir les féliciter [...] tu t'es engagé, tu as réalisé [...] »
- « [...] bien souvent la personne vient me voir et me dire j'aurais pas dû faire ça c'était pas fort [...] »

Élément de réflexion : *Nous constatons trois perceptions de l'autonomie. Sur un axe nous pourrions identifier l'autonomie exécutante chez le G.1, l'autonomie motivante chez le G.3 et l'autonomie autogénératrice chez le G.2.*

Reconnaissance de l'autonomie

G.1 La reconnaissance de la capacité des personnes à exercer leur autonomie, pour le gestionnaire no.1, se limite au champ spécifique de travail de l'employé plutôt qu'une capacité à orienter l'ensemble de l'organisation à partir de sa particularité.

Lors de l'organisation d'activités relevant directement des gérants du magasin, soit le changement de vêtements pour une nouvelle saison, le directeur les réunit.

- « Je prépare sur acétate [...] on dit la vente à atteindre, le temps [...] avec l'expérience si on a des changements à faire [...] on en parle...on se réajuste. »

Le directeur reconnaît alors la capacité des gérants à orienter l'action dans le champ de travail spécifique de la méthode de vente au magasin.

G.2 Pour le gestionnaire no.2, la façon de reconnaître l'autonomie des personnes est de faire que chacun l'exerce d'emblée dans toutes les activités et niveaux de décision. La fonction du directeur consiste à les faire fonctionner de façon autonome. À partir d'orientations qu'ils auront décidées, les membres se documentent et mettent en branle les activités conséquentes. Les personnes qui font appel aux services de l'organisme sont vues comme des militants à leur propre cause. Il reconnaît que pour exercer leur autonomie, les personnes ont besoin d'information, de formation. Le directeur devient alors un éducateur populaire.

- « [...] la base, c'est de faire fonctionner les comités par eux-mêmes [...] moi je vais au comité, je leur apporte l'information et c'est eux qui décident, qu'est-ce que vous faites avec ça ? »

G.3 Le gestionnaire no.3 accorde à l'autonomie une valeur essentielle. La reconnaissance est actualisée par la participation aux décisions et par le fait que chacun mène son champ spécifique d'action. L'équipe est un appui, la mission et les orientations sont une référence.

- « On demande toujours lors de la rencontre hebdomadaire [...] on choisit le jour, le lieu [...] Je tire mon propre plan et chaque personne retire ce qui relève de son service, de sa responsabilité puis pour lancer l'objectif de l'année chaque personne retient 1 ou 2 objectifs personnels puis 2 ou trois objectifs professionnels [...] C'est la planification et vas-y, fais-le [...] demander l'avis des gens [...] »

Élément de réflexion : *Les trois gestionnaires reconnaissent que les personnes ont une autonomie, mais elle est soit une marge de manœuvre avec contrôle pour le G.1, soit une condition de réalisation pour le G.2 ou encore un partage des responsabilités pour le G.3.*

Domaines d'exercices de l'autonomie

Les domaines d'exercice de l'autonomie nous démontrent aussi les limites de l'autonomie.

G.1 La notion de libre arbitre dans l'autonomie est, pour le directeur no.1, près de sa notion de latitude de l'employé. Cette latitude se situe dans le champ spécifique de l'employé, mais l'autorité extérieure que le directeur représente redevient effective pour contrôler les résultats. Le gestionnaire nous affirme que donner de la latitude au personnel fait partie de ses valeurs

- « [...] de la latitude que je peux et qu'ils peuvent [...] »

Lors de la supervision du personnel par les gérants, le directeur intervient dans l'orientation mais ne fait pas à leur place. Sachant qu'il y a une difficulté avec un employé,

- « [...] je rencontre la gérante [...] on discute du genre d'intervention à faire [...] il y a une hiérarchie à respecter [...] puis je fais un retour [...] »

Le directeur admet la capacité des gérants dans des tâches spécifiques auprès des membres de leur propre équipe en respectant ainsi leur rôle hiérarchique. Cependant, cette reconnaissance est limitée à une partie de l'action puisque le directeur évalue avec le gérant plutôt que de le laisser rapporter lui-même les résultats de son intervention. Il s'ingère dans la partie évaluation de l'action.

G.2 Nous remarquons chez le gestionnaire no. 2 que le libre arbitre des membres est sans borne voire illimité. Le groupe est mis sur pied pour que les membres acquièrent les capacités de se prendre en charge par eux-mêmes. Ils orientent toutes les décisions, s'engagent dans l'action et doivent s'évaluer.

Il nous semble que la référence à l'autonomie est présente dans tous les aspects de la tâche du gestionnaire et, en conséquence, elle inspire tous les domaines d'actions des membres qui sont en démarche d'apprentissage d'autonomie. Ce directeur se définit comme une personne-ressource au service de la cause et des personnes concernées.

- « [...] que le CA ait tous les outils nécessaires pour prendre les bonnes décisions. Par exemple, lors des élections j'ai appelé à leur demande le directeur des élections qui a les outils, je vais utiliser mes contacts. »

Lors de la planification, le directeur peut apporter l'information, mais les comités présentent leurs propositions au CA (où les «clients» sont majoritairement représentés) pour que cette instance décide des orientations. Les personnes concernées ont la parole. En tant que gestionnaire, il laisse les décisions se prendre par les personnes concernées.

- « Pour moi, c'est mon but premier [...] je me dégage de tout ce qui n'est pas gestion ou le côté légaliste, les grosses représentations devant un juge [...] et quand ils se sentent prêts, j'essaie de me dégager pour faire la gestion, la coordination des comités. »

Lorsqu'il organise avec les personnes une activité, il met ses habiletés et connaissances à leur service.

- « Je pars du besoin [...] le comité peut me dire, " on voudrait faire ça ". Je leur dis, " y a un ordre à respecter, je vais l'écrire, vous allez vous réunir, le regarder " [...] je m'utilise [...] je leur donne une copie quelques jours avant, on se réunit pour dire moi je veux changer ça, pas ça . »

Le gestionnaire transfère au niveau individuel le procédé, partir du besoin pour développer l'autonomie de la personne.

- « Une personne vient [...] elle a une question [...] je lui dis " regarde l'information ici. Si tu ne comprends pas [...] tu nous le demandes [...] on va t'aider à cheminer dans ça, t'aider à comprendre [...]d'avoir tous les éléments de façon à ce que tu puisses t'en servir...développer son esprit critique, de recherche d'information...moi le paternage, le maternage, oublie ça [...] tu veux quelque chose, on va te donner les outils pour que t'apprennes à le faire [...] " on apprend au monde à pêcher, on lui donne pas le poisson [...] on parle de prise en charge [...] on donnera jamais la réponse toute crue sauf dans des situations précises [...] »

Dans ses tâches d'évaluation, ce gestionnaire programme les apprentissages de développement de l'autonomie.

- « Actuellement, on est encore à les obliger à faire un retour [...] qu'est-ce qui a marché, pas marché ? Est-ce des raisons internes, externes à l'organisme ? Quels sont les effets ? [...] Est-ce que les médias en ont parlé ? [...] on travaille avec des grilles pour l'évaluation, on en a pour la planification. »

G.3 Nous remarquons que pour le gestionnaire no.3, les personnes exercent leur libre arbitre dans tous les domaines de l'action spécifique à leur champ d'intervention. À partir d'orientations, ils organisent les actions et ils informent l'équipe de l'avancement de leurs travaux. Lors de l'évaluation, chaque personne rapporte des bons coups et recherche les éléments de ce qui n'a pas fonctionné plutôt que de mesurer la performance personnelle. C'est un libre arbitre dans le choix des moyens et dans l'évaluation. Ils ont aussi un pouvoir d'influence ce qui ne constitue pas un libre arbitre, mais une action volontaire auprès des autres champs de décision de l'organisation et les orientations lors du travail en équipe très présent dans cet organisme.

- « Je tire mon propre plan et chaque personne retire ce qui relève de son service, de sa responsabilité [...] on fait beaucoup la promotion entre nous de l'autonomie [...] c'est la planification et vas-y, fais-le [...] planification, organisation se fait en réunion d'équipe [...] on partage les responsabilités [...] j'essaie que les gens soient impliqués dans les décisions [...] demander aussi l'avis des gens [...] si elle fait une erreur, mon rôle ce n'est pas le temps de la planter, c'est de l'accompagner, qu'est-ce qui s'est passé ? »

Élément de réflexion : *La perception de l'autonomie que nous avons décrite précédemment s'enrichit des perceptions des domaines de son exercice. Pour le G.1, l'exercice de l'autonomie est limité au champ spécifique, mais contrôlé par la direction. Pour le G.2, l'exercice de l'autonomie est illimité et c'est le groupe qui demeure l'autorité. Pour le G.3, l'exercice de l'autonomie est limité, mais non contrôlé autoritairement. Comme tous ont un champ d'exercice de leur libre arbitre, nous ne pouvons parler d'hétéronomie, mais nous pouvons davantage aborder les champs d'autonomie.*

1.1.2 L'écoute des autres est-elle réelle ?

Définissons l'écoute des autres comme étant une sensibilité à l'autre et la volonté de connaître l'autre. C'est du domaine de l'interpersonnel soit la relation entre deux personnes. L'écoute est aussi basée sur la réciprocité dans les rapports avec les autres (Boisvert 2004 : 12-13).

G.1 L'autre est bel et bien présent aux yeux et aux oreilles du gestionnaire no.1. Il ne semble pas qu'il ait vécu le même type de rapports avec les autres dans son emploi précédent. Alors, il s'initie à ce nouveau champ soit de travailler avec des personnes en reprise de moyens en tant que travailleur. La vision de son rôle est de l'éduquer sur certains points et de favoriser son avancement dans l'organisation. Il écoute l'autre pour réaliser sa propre tâche d'éducateur et de directeur. L'autre personne est dans le besoin et sa tâche consiste à l'aider, mais en agissant avec cette vision, le directeur diminue l'écoute respectueuse de l'identité de l'autre pour intervenir à tout prix plutôt que de permettre l'expression de l'identité de l'autre qui pourrait planifier son propre développement. La sensibilité à l'autre et la volonté de connaître l'autre sont donc filtrées par le rôle d'éducateur que se donne ce gestionnaire.

- Ce gestionnaire dit : « Je connais mes forces et mes faiblesses, je suis très à l'écoute [...] j'écoute toujours les arguments par ce que je peux en retenir [...] je prends très souvent les opinions de mes gérants [...] »
- Il perçoit le personnel comme « [...] des personnes en difficulté, très extraverties, spontanées [...] »
- Il voit même «[...] qu'il est difficile d'intervenir. »
- Lorsqu'il parle de l'activité de planification financière, il dit qu'il faut «[...] les mettre au courant parce que je fais surtout de l'éducation à ce niveau [...] à mon embauche, y a des choses que j'aimais [...] j'ai ma paie, mais j'ai autre chose [...] les relations, la personne compte [...] le souci de la personne, je sens et ressens l'employé [...] mes valeurs c'est l'épanouissement de la personne [...] Il n'y a pas de mauvais employés. »

G.2 Nous pouvons constater que la sensibilité à l'autre pour le gestionnaire no.2 est présente et adaptée aux capacités de chacun. Lorsque quelqu'un arrive, il l'accueille, écoute, compatit, voit ce qui peut être fait et enfin l'invite à agir par lui-même selon ses capacités pour devenir de plus en plus autonome. C'est ainsi qu'il respecte l'autre. Nous constatons que ce gestionnaire tient aussi beaucoup à la cause, c'est-à-dire que chaque

personne soit égale aux autres dans tous ses droits. Il ne politise pas à tout coup sans égard aux personnes. Les extraits suivants le démontrent.

- « [...] un lieu communautaire qui leur appartient [...] un lieu pour parler, prendre un café [...] on a ce souci-là, on jase avec eux [...] on donne les premiers éléments de réponse et on lui offre de faire des recherches [...] une personne peut ne pas comprendre le langage [...] je vais vulgariser [...] il faut que ça leur ressemble [...] je m'arrange pour que les gens comprennent [...] ça se travaille avec le cœur [...] on voit des gens qui arrivent, c'est des rationnels [...] icite [...] j'ai mon rouleau de papier de toilette [...] oui y a des histoires pathétiques [...] je peux avoir envie de brailler [...] madame je vais me battre [...] on a raison de se battre [...] »

G.3 Nous avons entendu les actions posées à plusieurs reprises par le gestionnaire no3 qui démontre un grand souci de l'autre. Cet "autre" travaille directement avec lui mais cet "autre" s'élargit aux personnes bénévoles ou "clients" de l'organisme. L'écoute de l'autre, le respect de l'autre sont des valeurs nommées par ce gestionnaire.

- « On demande toujours lors de la rencontre [...] j'essaie que les personnes soient impliquées dans la décision [...] j'aime pas l'information parachutée [...] demander aussi l'avis des gens [...] je pense, que les gens puissent expliquer [...] j'essaie de perpétuer l'accueil et qu'ils se sentent bien...être très humain [...] c'est des valeurs, qu'on essaie de vivre entre nous, se connaître et s'aimer quand même [...] on va parler beaucoup de l'importance de la personne [...] créer d'abord une relation [...] comment ça va c'est le premier point et je regarde jamais l'heure sur ce point là [...] ça prend beaucoup d'ouverture, on a poussé vers ça...ouverte à la différence, aux autres idées. »

Élément de réflexion : *Chacun des gestionnaires se dit à l'écoute de l'autre et en relation avec l'autre. Ce qui diffère dans cette écoute est la place qu'on laisse à l'autre dans la relation. Écouter des oreilles est facile : accueillir la pensée de l'autre et construire avec devient exigeant et respectueux de l'autonomie de l'autre. Les G.2 et G.3 accueillent la pensée de l'autre et ils laissent à l'autre la place de participation-réalisation alors que le G.1 semble limiter l'autre dans sa participation-réalisation.*

La réciprocité dans les relations

La réciprocité dans les rapports avec les autres donne aussi un éclairage dans l'écoute de l'autre. Comment les gestionnaires réalisent-ils cette réciprocité ? Voyons la réciprocité comme étant l'échange équivalent entre deux entités. Chacun est-il égal ? Chacun a-t-il la même valeur ?

G.1 Pour le gestionnaire no.1, il y a probablement un échange du type « je t'engage, tu te perfectionnes, je te surveille et tu vivras une expérience de travail que tu pourras reproduire ailleurs. » L'approche est paternaliste : sa tâche consiste à aider l'autre. Il dira :

- « [...] je fais de l'éducation [...] »

Alors je te donne des occasions. Mais est-il prêt à recevoir de l'autre de façon équivalente ? L'échange ne présente pas la caractéristique de l'égalité dans la différence de chacun ce qui consisterait à dire : je suis directeur, vous êtes gérants nous avons chacun besoin de l'autre pour accomplir notre tâche et pour venir à bout de notre mission. Nous remarquons cependant que les employés à certaines occasions de réunions sont écoutés pour ce qu'ils sont. Le directeur dit :

- « [...] j'essaie de me comporter avec les employés [...] »

Il tente de se rapprocher des employés dans des décisions, mais les relations de travail semblent plus utilitaires que complémentaires pour l'instant. Certes, l'autre est différent, mais la vision paternaliste vient teinter les rapports sous forme « d'aidant-aidé » plutôt que des rapports du type de collaborateurs dans l'atteinte d'un but commun.

G.2 Il nous semble que la réciprocité est présente et devient une base de l'intervention du gestionnaire no.2., quitte peut-être à s'oublier puisqu'il exprime vouloir accéder à un travail plus rémunérateur en tant que professeur. Ce gestionnaire offre son entière expertise aux personnes concernées pour qu'elles puissent vivre des apprentissages et fonctionner de façon de plus en plus autonome. Les tâches de chacun

sont établies. Sa part complétée, il interpelle les autres membres pour qu'ils accomplissent aussi leur part.

- « [...] je leur apporte de l'information et qu'est-ce que vous faites avec ça ? Ils me demandent mon avis...l'assemblée générale décide [...] le CA donne les orientations [...] je m'organise pour que le CA ait tous les outils nécessaires [...] regarde l'information et si tu ne comprends pas, si tu as besoin tu reviens [...] pour l'info-loi, on donne la formation [...] je fais la défense des droits [...] »

G.3 Pour le gestionnaire no.3, nous pouvons déceler que les rôles de direction et d'intervenants sont différents et que cela se réalise avec réciprocité. La valeur de réciprocité transparaît lorsque ce gestionnaire exprime son rôle de direction. Chaque membre de l'organisation a son importance par elle-même et par son rôle.

- La direction « [...] est fondée sur comment j'aime être traitée [...] j'essaie que les gens soient impliqués dans la décision, la transparence [...] toujours les informer sur l'état [...] demander aussi beaucoup l'avis des gens [...] décision en équipe [...] on fait le bilan [...] on demande toujours [...] on choisit [...] je tire mon propre plan et chaque personne retire ce qui relève de son service, de sa responsabilité [...] on est conscient que sans elles ce serait plus difficile [...] on peut économiser parce que c'est des bénévoles qui gèrent le comptoir[...] le bien est quotidien d'avoir des bénévoles [...] on est tous les mêmes, on a seulement changé de place[...] »

Élément de réflexion : *La réciprocité dans les rapports des gestionnaires avec les employés-bénévoles-militants-clients ajoute à l'actualisation du respect que nous avons de l'autre. Le rapport d'équivalence et d'égalité entre les personnes se retrouve dans la pratique des gestionnaires G.2 et G.3. Chez le gestionnaire G.1, nous ne le constatons pas probablement à cause de l'approche paternaliste du gestionnaire dans une relation «aidant-aidé».*

1.1.3 Le processus de décision est-il réflexif et dialogique ?

L'approche de l'éthique autorégulatoire commande un processus réflexif et dialogique dans la prise de décisions. Nous devrions alors retrouver les personnes concernées par la question, le dialogue respectueux de l'autre dans la discussion, la

possibilité de remettre en question les normativités, l'analyse des conséquences des choix sur soi et les autres et la recherche d'une vision commune. Que pouvons-nous constater dans la pratique des gestionnaires rencontrés ?

La présence des personnes concernées par la question

G.1 Dans les dires du gestionnaire no.1, nous constatons que les personnes concernées par les activités de leur champ ne sont pas toujours impliquées. Ce gestionnaire dit qu'il ne peut mettre à contribution toutes les personnes concernées dans la planification, dans l'organisation et dans l'évaluation des activités de l'entreprise.

- « L'organisation d'activités se fait sous forme de rencontres, des réunions. En passant, j'en n'ai pas fait beaucoup : j'essaie de plus en plus de faire une réunion générale. C'est quelque chose, le mardi une portion peut et j'ai fait entrer quelques personnes [...] c'est principalement le comité de gestion et après l'assemblée générale pour informer. »

G.2 Le procédé d'intervention du gestionnaire no.2, le fonctionnement par comités, la démarche individuelle et la place de la démocratie dans la structure font que les personnes concernées sont toujours présentes pour exercer leur autonomie et développent aussi une responsabilité partagée entre tous.

G.3 Comme le travail d'équipe est institué par le gestionnaire no.3, les personnes concernées par les décisions sont présentes lors de la planification, de l'organisation et de l'évaluation d'activités. Les personnes concernées traitent d'activités, de normes à établir, de priorités et d'orientations.

Élément de réflexion : *Nous pouvons, à partir de ces observations, considérer que dans le processus réflexif, les personnes concernées sont présentes dans la pratique des gestionnaires G.2 et G.3. Pour le gestionnaire G1, les personnes concernées n'y sont pas sauf exception.*

Dialogue, droit de parole, droit d'écoute, de réplique et le non-jugement

G.1 Lors de situations litigieuses entre deux personnes : le gestionnaire no.1 écoute, les personnes ont le droit de parole, mais le directeur se réserve la décision en exerçant son autorité. Il se considère comme l'autorité. Les données recueillies ne nous permettent pas de déceler si le droit de réplique et le non-jugement sont présents. Nous sommes plutôt portés à remarquer le jugement du directeur face aux employés. Le gestionnaire nous dit :

- « J'écoute dans un premier temps [...] j'écoute toujours les arguments évidemment parce que je peux retenir une partie [...] y a ici des personnes très extravagantes, spontanées [...] je vais trancher. »

Lors des moments de planification ou d'organisation, les employés sont représentés par les gérants. Le gestionnaire informe, écoute, éduque. Les personnes présentes participent au «on» pour faire des réajustements. Les personnes sont alors impliquées dans la discussion et la décision. Nous ne pouvons dans les paroles du gestionnaire retrouver l'expression du droit de réplique.

- « Présentement à l'intérieur des prévisions budgétaires, je ne le fais pas, je le fais indirectement avec le comité de gestion [...] je fais les prévisions et en discute [...] pour les corrections et surtout les mettre au courant. » Lors d'organisation d'activités, « [...] je prépare les activités [...] pour le changement de saison. On dit la vente, le temps [...] avec quelle publicité [...] avec expérience si on a des changements à faire [...] on en parle, on se réajuste. »

G.2 Nous avons constaté dans le discours précédemment cité que la pratique du gestionnaire no.2 laisse beaucoup de place à l'autre afin qu'il devienne autonome. Dans toutes les étapes de la gestion soit la planification, l'organisation, l'évaluation, dans les rencontres individuelles et dans des situations litigieuses, le gestionnaire recherche l'expression de chacun. Le droit de parole, le droit d'écoute sont donc reconnus et le dialogue peut s'exercer. Pour que la discussion se fasse dans le dialogue, le gestionnaire demande que chacun parle de lui et n'exprime pas seulement son désaccord avec l'autre. Le directeur exige aussi l'exercice de ces droits entre les membres. En animation, il demande aux personnes de parler de leur vécu, des effets de leur expérience. Le

gestionnaire dépersonnalise parfois les discussions en guidant les choix sur la mission de l'organisme plutôt que sur l'intérêt personnel. Cette posture peut induire le non-jugement en visant la cause plutôt que les dires d'une personne.

G.3 Le discours du gestionnaire no.3 illustre qu'il écoute ce que les intervenants ont à dire et il les incite à l'accueil et à l'écoute de l'autre. Les gens auraient donc des droits de parole et d'écoute mutuellement reconnus et valorisés. Nous savons aussi que le gestionnaire lors de rencontres d'équipe fait participer aux décisions par le dialogue. Nous savons que, lors de l'évaluation, le gestionnaire ne juge pas la personne mais permet l'explication et amène le niveau de discussion sur les indices de réussite. Nous décelons donc ici le non-jugement moral. Lors de situations litigieuses entre deux personnes, il sera médiateur pour que chacun écoute l'autre.

Élément de réflexion: *Les droits de parole, d'écoute, le dialogue sont bien ancrés chez les G.2 et G.3 alors que le G.1 actualise davantage le système autoritaire hiérarchique ce qui laisse peu de place à ces éléments. Le plus haut taux de dialogue se retrouverait chez le G.2 partant toujours de la décision des membres, alors que le G.3 demande la participation de tous et fait partie de l'équipe.*

Remise en question des normativités

Vérifions si l'indice de remise en question des normativités existe dans la pratique des gestionnaires pour produire un processus réflexif.

G.1 Si nous prenons comme normativité, les décisions antérieures, nous pouvons dire que le gestionnaire no.1 accepte que ce qui a été décidé l'année précédente dans les activités puisse être questionné avec l'expérience. Ce que nous avons apporté précédemment le prouve. Il y a cependant des politiques pour lesquelles, aucune dérogation n'est acceptée.

- Il s'agit de « [...] la discrétion et de l'écoute de la clientèle [...] un manque de respect on est très à cheval [...] »

Comme nous n'avons pas demandé de commentaires, nous ne pouvons identifier l'adaptation du principe avec le temps.

G.2 Nous avons recueilli quelques indices à ce sujet chez le gestionnaire no.2. Nous avons entendu qu'avant de reprendre une action semblable à celle déjà réalisée, le gestionnaire invite à questionner ce qui a déjà été décidé. Des outils d'évaluation le prévoient. Cela devient donc un terrain propice à ne pas reproduire exactement les mêmes actions, décisions, mais plutôt à remettre en question des choix. Nous savons que le gestionnaire guide les choix à partir de la mission de l'organisme. Cette approche fait entrevoir aux membres le lien, l'idéal. La référence demeure la mission de l'organisme : les moyens peuvent être discutés et varier.

- « Expliquez-moi comment ça s'est passé l'année dernière [...] Est-ce profitable à l'organisme ? Est-ce que ça répond à la mission ? [...] on a des outils [...] »

G.3 Le gestionnaire no.3 nomme d'entrée de jeu qu'il mise fort sur les normes :

- « Je suis fort là-dessus. »

À l'écouter, nous constatons qu'il écrit les décisions prises comme mémoire collective et les normes qu'ils se donnent pour s'y référer lors de la prise de décisions et de l'établissement des priorités. L'ouverture à modifier les normes est aussi présente si l'argumentation de chacun devient une vision commune allant dans le sens de la mission de l'organisme. Certaines règles sont dites incontournables :

- « [...] ne pas faire attendre un client plus de sept jours pour une consultation [...] on parle pas de clients dans les corridors [...] faut réaffirmer la règle, la réajuster [...] on a une démarche pour se réapproprier les règles [...] ben souvent c'est la personne elle-même qui me dit, j'aurais pas dû [...] on s'autorégularise [...] si elles ne sont plus adéquates, on peut y revenir. On pensait que ça marcherait, si ça marche pas on peut s'ajuster. »

Élément de réflexion : *La remise en question des normativités est présente dans la pratique des trois gestionnaires, mais l'étendue de remise en question diffère d'un gestionnaire à l'autre. Le champ d'autorégulation s'en trouve alors affecté.*

Analyse des conséquences des choix sur soi et sur les autres

Nous avons décelé peu d'indices concernant l'analyse des conséquences des choix sur soi et sur les autres dans le discours des gestionnaires.

G.1 Nous ne retrouvons rien dans le discours qui nous amène à observer l'analyse des conséquences des choix sur les personnes. Les choix sont opérationnels. Chacun fait le suivi.

G.2 Ce questionnaire ramène toujours les individus et les groupes vers les conséquences de ce qu'ils décideront en posant trois grandes questions soit :

- « Est-ce profitable pour l'organisme ? Est-ce que ça répond à la mission de l'organisme ? Est-ce que ça demande trop d'énergie également ? »

Les membres peuvent alors se situer par rapport à la mission, mais aussi à eux-mêmes dans l'énergie qui serait investie. L'approche vise à ce qu'un processus s'installe par la répétition. La démarche est aussi opérationnelle.

G.3 Lors des activités des planifications hebdomadaires et annuelles, les conséquences sur le travail de chacun sont envisagées. Un choix d'activité ou une absence du bureau commandent chaque fois de voir en équipe les impacts sur son propre travail, mais aussi sur celui des autres avant de décider de procéder. Le processus amène à se situer dans l'organisation du travail de chacun. Nous remarquons ici l'analyse respectueuse et personnalisée dans des démarches opérationnelles.

Élément de réflexion : *Nous avons peu d'indices sur l'analyse des conséquences des choix. Dans la pratique des G.2 et G.3, nous constatons que certains outils entraînent l'analyse des conséquences. Dans les discours des G.1 et G.2, nous observons que l'approche est opérationnelle alors que chez le G.3, elle se révèle respectueuse, personnalisée et opérationnelle.*

Recherche d'une vision commune

Y a-t-il une recherche d'une vision commune, d'un consensus ?

G.1 À quelques moments de notre conversation, nous avons perçu que la recherche d'une vision commune et la recherche du consensus importaient pour le gestionnaire no.1. Nous ne ressentons cependant pas que cela transpire dans l'ensemble de la manière de gérer. La co-élaboration de sens peut résulter de la discussion respectueuse et de la recherche du consensus. Comme la démarche n'appartient pas au groupe, mais plutôt au gestionnaire qui mène la discussion et rattrape les écarts : la co-élaboration peut-elle être signifiante ? Il nous semble cependant que l'attitude paternaliste et le contrôle du processus par le gestionnaire nuisent à ce que chacun se sente personnellement responsable dans la décision et dans son application.

- En exprimant que lors de l'organisation d'une activité « [...] on dit la vente, le temps [...] si on a des changements à faire [...] on s'en parle, on se réajuste [...] »

Nous notons une recherche de vision commune et de consensus. Nous retrouvons la même approche d'une vision commune lorsqu'il s'agit d'intervenir auprès d'employés en difficulté.

- « Je rencontre la gérante [...] on discute du style d'intervention qu'on a à faire [...] » À un autre moment de la rencontre, le gestionnaire dit : « [...] si on a tous à être d'accord, je vais vous dire que ça va arriver souvent, très souvent, on dit qu'est-ce qu'on fait avec ça, comment, si évidemment il y a divergences [...] à force de travail on en est venu au consensus [...] si pas d'accord, on arrive en dernier, on finit par un compromis [...] et si diamétralement opposées ou si l'adhésion n'est pas à 100 % après je retourne [...] on enlève les autres [...] ça fait du bien [...] faut qu'elle sache que je tiens compte de son opinion. »

G.2 La recherche de la vision commune prend deux axes dans la pratique du gestionnaire no.2. Un premier axe soit celui de l'orientation-mission, c'est-à-dire que la mission est la cible à atteindre et guide les choix.

- « Est-ce que ça répond à la mission de l'organisme ? »

Le gestionnaire demande à chacun de s'y référer lors des discussions. Le deuxième axe est celui de la dépersonnalisation du débat. Chacun est invité à s'exprimer à parler de son option plutôt que de voir les différends avec les autres. Le directeur cherche ce qui engloberait les opinions diverses plutôt que les divergences.

- « Dans un comité s'il y a deux pôles [...] on essaie de voir [...] les options qui pourraient englober chaque chose [...] si ça se fait pas [...] on garde ton idée, on la met dans le compte rendu [...] je m'associe avec un et avec l'autre [...] on jase les trois ensemble, mais tu me parles pas de lui, mais tu me parles de toi [...] vous voyez que vous n'êtes pas si loin quand vous parlez. »

La responsabilisation qui en découle serait plus objective que subjective par ce que les éléments de référence sont extérieurs à la personne. L'explication et la répétition de ces références peuvent amener une responsabilisation intériorisée et plus subjective.

G.3 Le gestionnaire no.3 prend comme référence la mission de l'organisme et incite les autres à en faire autant comme guide de réflexion, de décision et d'évaluation. Le fait de travailler en équipe oriente le groupe dans la même vision. Le fait de rechercher le consensus plutôt que de décider seul favorise aussi que chacun y participe et se responsabilise dans l'actualisation. Le travail en équipe favorise la responsabilité partagée.

Nous entendons le gestionnaire parler en ce sens.

- « [...] on demande toujours lors de la rencontre hebdomadaire [...] on choisit le jour, le lieu du bilan [...] c'est un trip d'équipe [...] l'organisation se fait en équipe [...] on a des sollicitations [...] est-ce en lien avec la mission ? C'est amené dans ce sens là...je suis dans la transparence de l'information, la décision d'équipe, je crois que quand on implique beaucoup au départ dans la solution, on a l'aval dans la participation de tous [...] je cherche qu'on trouve un terrain d'entente ensemble [...] étant plus consensuel que conflictuel, étant quelqu'un qui aime travailler en équipe [...] »

Élément de réflexion : *Les trois gestionnaires recherchent à un moment donné que tous visent la même cible. Le consensus est aussi visé. Là où nous notons des différences dans la pratique des gestionnaires seraient dans le nombre de lieux où la*

vision commune est recherchée. La pratique du G.1 dénote moins d'occasions où les personnes participent à élaborer une vision commune. En plus, nous relatons moins d'occasions où l'ensemble des personnes y participe. La responsabilisation est objective. La pratique des gestionnaires G.2 et G.3 va plus dans le sens de cibler la vision commune et de multiplier les occasions pour le faire. Il s'ensuit une responsabilité plus subjective et partagée que dans le milieu du G.2.

1.1.4 Récapitulation : les indicateurs de l'approche autorégulatoire de l'éthique sont ils présents dans la réflexion ?

Pour récapituler, nous faisons apparaître schématiquement toutes les observations. À cette étape, nous pouvons remarquer que chaque pratique recèle des indicateurs de l'approche autorégulatoire de l'éthique. À partir de cette constatation, nous n'évaluons pas la maîtrise d'une approche. Nous remarquons que tous nous parlent d'autonomie, d'écoute, de participation, de développement, de recherche de vision commune, sans toutefois en faire une démonstration scientifique. Nous voulons simplement permettre aux gestionnaires de voir la pratique décelée dans leurs témoignages. Ils pourront alors établir des passerelles entre la théorie de l'approche éthique et de leur pratique.

Tableau 1 PARALLÈLE ENTRE LES INDICATEURS OBSERVÉS DANS LE DISCOURS DES GESTIONNAIRES

AUTONOMIE Perception et reconnaissance de l'exercice	G.1 Autonomie partielle, autonomisante	G.2 Autonomie souveraine, autogénératrice	G.3 Autonomie partielle, motivante
AUTONOMIE Domaine d'exercice	G.1 Champ spécifique d'exercice contrôlé par une autorité extérieure,	G.2 Champ illimité d'exercice contrôlé par tous autogestion	G.3 Champ limité d'exercice, autorité dans le champ spécifique de chacun,

	autocratie		participation à l'ensemble de l'organisation. démocratie
ÉCOUTE Volonté d'écoute	G.1 Écoute active limitée aux gérants dans leur champ de travail	G.2 Écoute active de tous dans toutes les sphères de l'organisation	G.3 Écoute active de tous dans toutes les sphères de l'organisation
ÉCOUTE Réciprocité dans les relations	G.1 Rapports aidant-aidé Culture paternaliste, hiérarchique	G.2 Rapports égalitaires dans la contribution spécifique de chacun	G.3 Rapports égalitaires dans la contribution spécifique de chacun
PROCESSUS Présence des concernées lors des décisions	G.1 Personnes concernées parfois présentes, gérants participent, le processus appartient au directeur	G.2 Personnes concernées sont présentes et actives	G.3 Personnes concernées sont présentes et actives
PROCESSUS Présence et étendue du dialogue	G.1 Dialogue existant, mais non étendu à tous	G.2 Dialogue toujours existant et répandu à tous	G.3 Dialogue toujours existant et répandu à tous
PROCESSUS Remise en question des normativités	G.1 Possibilité de remise en question limitée au champ spécifique et non sur tous les aspects	G.2 Possibilité de remise en question des normativités dans tous les champs et à tous les niveaux par ce que les membres sont au conseil d'administration	G.3 Possibilité de remise en question des normativités dans tous les champs, mais le personnel n'est pas au CA pour décider des orientations

PROCESSUS Recherche de vision commune	G.1 Consensus visé, étendue des occasions limitée	G.2 Consensus visé, étendue illimitée des occasions	G3 Consensus visé, étendue illimitée des occasions
--	--	--	---

1.2 À quel développement humain peut correspondre la situation des gestionnaires ?

Nous avons vérifié comment les indicateurs de l'approche de l'éthique autorégulatoire se retrouvaient dans la pratique de trois gestionnaires. Nous situerons maintenant la pratique des gestionnaires dans les étapes du développement adulte selon Érikson et dans les niveaux du développement moral selon Kohlberg. En situant la pratique exprimée dans les stades de développement, nous pouvons envisager que la conscience de ces stades permettra à chacun de poursuivre sa réflexion concernant les actions à poser pour favoriser le développement des personnes, la mission intrinsèque des organismes communautaires. Nous compléterons ainsi l'analyse de la situation de l'éthique qui favorise le développement humain.

Référons-nous aux éléments théoriques du développement selon Érikson et Kohlberg, en Annexe1, pour retracer les indicateurs que nous avons retenus.

1.2.1 Analyse de la situation de la pratique des gestionnaires selon la théorie du développement chez Érikson

Développement humain perçu dans la situation du gestionnaire no. 1

G.1 Nous retrouvons, dans l'approche de gestion du gestionnaire no.1, des indicateurs des premier, deuxième, troisième et quatrième stades psychosociaux du développement de l'adulte selon Érikson. En effet, le gestionnaire permet une certaine autonomie aux employés, soit celle requise dans un champ d'action (2^e stade).

- « [...] de la latitude que je peux et qu'ils peuvent [...] »

L'employé prend des initiatives dans la latitude-responsabilité qu'on lui donne et le gestionnaire fait le suivi (3^e stade).

- « Je prépare sur acétate [...] on dit la vente à atteindre, le temps [...] avec l'expérience si on a des changements à faire [...] on en parle... on se réajuste. »
- « [...] je rencontre la gérante [...] on discute du genre d'intervention à faire [...] il y a une hiérarchie à respecter [...] puis je fais un retour [...] »

Enfin, l'employé vivant en groupe et actualisant l'approche de respect et d'écoute de la clientèle fait des apprentissages, acquiert des habiletés sociales et intellectuelles (4^e stade).

- « [...] c'est notre plus belle réussite [...] Ils sont contents d'entrer, s'associent, ont à cœur la réussite [...] c'est maintenant une équipe [...] c'est spontané, ils disent ; j'étais pas de même avant. »

Ce constat est très succinct puisque nous voulions noter la perception du développement et non l'évaluer pour le démontrer scientifiquement. Nous remarquons seulement que les conditions dans lesquelles le gestionnaire place les employés pourraient inférer des réactions psychosociales situées dans les stades 1-2-3-4 du développement de l'adulte selon Érikson.

Nous décelons la perception du développement de la personne du gestionnaire dans sa vision du personnel.

- Il dit que « Nous n'avons pas la même clientèle qu'en bas [...] pas la même problématique par ce qu'on peut difficilement intervenir [...] il y en a une, si tu lui dis qu'elle est belle, pas belle c'est un problème [...] il y a ici des personnes qui ont des personnalités très extraverties, spontanées [...] ils ont 18, 30 ans [...] bourrés de défauts comme tout le monde [...] les cadres font un gros suivi. »

Le personnel, pour ce gestionnaire, est en difficulté. Comme il dirige une entreprise où les employés reviennent au travail, le gestionnaire doit voir à leur formation tout en leur donnant des tâches. Cela est aussi perçu comme une difficulté, pour lui. Il

définit les objectifs, délègue, fait participer à certaines discussions, mais il fait des suivis. Le développement est donc possible dans l'action encadrée. Avec cette latitude, l'employé réussit ;

- il peut « [...] graduer [...] »

Développement humain perçu dans la situation du gestionnaire no. 2

G.2 Nous percevons chez le gestionnaire no.2 un état de confiance face à l'autre et la croyance en l'autonomie des personnes.

- « [...] mon travail, pour qu'à l'avenir il n'ait plus besoin [...] qu'ils aient l'habitude de chercher eux-mêmes et de se défendre [...] de parler pour eux-mêmes. »

Il organise les activités pour que les personnes prennent des initiatives et qu'elles se sentent au travail de leur propre cause.

- « [...] la base, c'est de faire fonctionner les comités par eux-mêmes [...] moi je vais au comité, je leur apporte l'information et c'est eux qui décident, qu'est-ce que vous faites avec ça ? »

Les personnes dans cet organisme sont militantes pour compléter des apprentissages et surtout pour vivre leurs apprentissages. L'identité de chacun est définie. Les personnes prennent conscience de leurs propres capacités dans les actions.

- « [...] la base, c'est de faire fonctionner les comités par eux-mêmes [...] moi je vais au comité, je leur apporte l'information et c'est eux qui décident, qu'est-ce que vous faites avec ça ? »
- « [...] l'assemblée générale est souveraine [...] on a des comités permanents [...] des comités ad hoc [...] le CA donne les orientations. »

Qu'elles réussissent ou non, les objectifs de leurs actions, les discussions préparatoires et d'évaluation les feront cheminer.

- « Actuellement, on est encore à les obliger à faire un retour [...] qu'est-ce qui a marché, pas marché ? Est-ce des raisons internes, externes à l'organisme ? Quels sont les effets ? [...] Est-ce que les

médias en ont parlé ? [...] on travaille avec des grilles pour l'évaluation, on en a pour la planification. »

Nous reconnaissons ici les stades de 1 à 5 définis par Érikson. Nous n'avons pas d'indice sur l'indicateur intimité et isolement des personnes ni de celui de la générativité mais nous percevons que les ingrédients semblent présents pour y parvenir.

Développement humain perçu dans la situation du questionnaire no. 3

G.3 Comme l'affirme Érikson, la présence des stades est dynamique, c'est-à-dire que dans notre jeune âge, nous vivons des occasions d'apprentissage de la confiance - méfiance et après au deuxième stade des apprentissages de l'autonomie-honte, ainsi de suite pour les autres stades psychosociaux. Les besoins inclus dans les stades antérieurs sont toujours présents si nous n'avons pas acquis l'aspect positif du stade précédent. Pour le questionnaire no.3, l'acceptation, le respect de la personne, la confiance, le support, l'acceptation mutuelle des rôles et l'expérience amènent la réussite.

- « Ce qui m'a frappé ici et que j'essaie de perpétuer, c'est l'accueil, que les bénévoles et les employés se sentent bien [...] »
- « L'écoute, oui la norme a été établie ensemble. »
- « L'organisation se fait en réunion d'équipe. »
- « Je fais plutôt confiance d'emblée. »

Il parle de ces éléments comme source personnelle de développement.

- « Ma direction est fondée sur comment j'aime être traité [...] »

Selon ce questionnaire, les employés remercient de l'écoute reçue face à leur demande.

- « [...] en disant merci de m'avoir donné du temps [...] »

Les bénévoles disent que la formation, la participation aux activités et le mode d'animation les développent.

- « [...] y'en a qui le dise qu'ils se développent. »

Nous retrouvons l'autonomisation, la place de l'initiative, la production de valeur de chacun, l'appartenance au groupe tout en ayant un rôle identifié, le climat de relations interpersonnelles.

- « On demande toujours lors de la rencontre hebdomadaire [...] on choisit le jour, le lieu [...] Je tire mon propre plan et chaque personne retire ce qui relève de son service, de sa responsabilité puis pour lancer l'objectif de l'année chaque personne retient 1 ou 2 objectifs personnels puis 2 ou trois objectifs professionnels [...] C'est la planification et vas-y, fais-le [...] demander l'avis des gens [...] »
- « [...] ça ne se peut pas qu'on aie fait tout ça dans une année ; on dirait trois ans de bilan. »
- « Ils disent, on va passer une belle journée [...] »

Nous remarquons aussi que le travail des uns avec les autres a un effet de reproduction en ce sens que ce que l'intervenant vit dans l'équipe des permanents est reproduit avec son équipe spécifique.

- « Je veux savoir si vous êtes intéressés , c'est un contrat [...] il avait décelé une capacité [...] »

Nous pouvons situer la pratique du gestionnaire no.3 au niveau de développement des stades 6 ou 7 soit celui de l'intimité et de la générativité.

Élément de réflexion : *Nous décelons des indicateurs des quatre premiers stades psychosociaux dans le discours du G.1. Le discours du G.2 retrace des indicateurs compris dans les cinq premiers stades. Le discours du G.3 recouvre des indicateurs des sept premiers stades psychosociaux. Rappelons que la présence des indicateurs de développement que nous avons indiquée se veut un début de conscientisation des actions favorisant les pas dans le développement de la personne.*

Le tableau 2, nous permet de visualiser l'observation des indicateurs de développement selon les huit stades de développement d'Érikson. Nous pouvons

remarquer que les indicateurs notés dans les pages précédentes laissent apparaître des profils en évolution dans chaque milieu.

Tableau 2 PARALLÈLE ENTRE LES INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT PERÇUS DANS LA SITUATION DE CHACUN DES GESTIONNAIRES EN FONCTION DU DÉVELOPPEMENT DE LA PERSONNE SELON ÉRIKSON

STADES	SITUATION	SITUATION	SITUATION
8. intégrité désespoir			
7. générativité stagnation			G.3
6. intimité isolement			G.3
5. identité confusion de rôle		G.2	G.3
4. travail infériorité	G.1	G.2	G.3
3. initiative culpabilité	G.1	G.2	G.3
2. autonomie honte	G.1	G.2	G.3
1. confiance méfiance	G.1	G.2	G.3

1.2.2 Analyse de la situation de la pratique des gestionnaires selon la théorie du développement humain chez Kohlberg

Développement moral perçu dans la situation du gestionnaire no.1

G.1 Nous pouvons retracer des indicateurs de développement moral de niveau conventionnel (2^e stade), selon Kohlberg. En effet, le discours reconnaît l'autorité de la mission dans laquelle s'est engagé le gestionnaire et ce dernier juge de son action en fonction de cela. Le gestionnaire incarne aussi cette autorité auprès des autres. Nous pouvons noter un mouvement vers la moralité post-conventionnelle puisque ce gestionnaire cherche de nouveaux repères et avance dans des actions plus démocratiques sans toutefois l'ériger en valeur pour lui et les employés.

Le gestionnaire est conscient que les résultats qu'il obtient sont en concordance ou non avec les objectifs :

- « [...] cette portion-là c'est du bon travail [...] le volet social à développer [...] »

Le gestionnaire cherche de nouveaux repères pour atteindre le but :

- « [...] là où j'étais avant [...] je pouvais à la limite "bouster", ici on peut, il y a une manière d'attirer la clientèle [...] »

Ce gestionnaire agit comme s'il était l'autorité même : il planifie presque seul, se voit éducateur, se sent responsable de la démarche et des résultats. Il donne de la latitude, mais vérifie. Il tranche dans les conflits, mais lorsqu'ils doivent être d'accord, il vise le consensus et tout au moins le compromis.

Développement moral perçu dans la situation du gestionnaire no.2

G.2 Selon nos observations, le discours du gestionnaire no.2 présente des indicateurs du niveau post-conventionnel du développement moral défini par Kohlberg. La pratique de ce gestionnaire actualise la démocratie et les droits des individus.

- « [...] la base, c'est de faire fonctionner les comités par eux-mêmes [...] moi je vais au comité, je leur apporte l'information et c'est eux qui décident, qu'est-ce que vous faites avec ça ? »
- « [...] le processus est le plus démocratique [...] »
- « [...] nous sommes là pour revendiquer les droits des personnes [...] »

Ce gestionnaire est très lié à la cause de la justice sociale et aux personnes lésées. Cette personne est consciente des coches mal taillées de certains comportements des personnes qu'il accompagne, mais c'est la démarche d'ensemble qui le guide.

- « [...] je ne dis pas qu'il n'y a pas de crosseur, de fraudeur, mais y en a partout selon les chiffres du gouvernement 2% à 3% [...] mais la mission de cet organisme me plaît et correspond à ce que je pense et selon mes valeurs essentielles de justice sociale, d'équité [...] les droits de la charte [...] »

Nous ne sommes pas assurés que ce gestionnaire agit selon sa conscience ou si c'est la grande cause qui le passionne. Nous concluons donc que cette pratique atteint au moins le premier stade post-conventionnel.

Développement moral perçu dans la situation du gestionnaire no.3

G.3 Le discours du gestionnaire no.3 indique un niveau de moralité post-conventionnelle puisqu'il fonctionne par contrat réciproque avec chacune des personnes.

- « [...] si elle fait une erreur, ce n'est pas le temps de la planter [...] c'est de l'accompagner pour voir qu'est-ce qui s'est passé [...] »
- « Je tire mon propre plan et chaque personne retire ce qui relève de son service, de sa responsabilité [...] on fait beaucoup la promotion entre nous de l'autonomie [...] c'est la planification et vas-y, fais-le [...] planification, organisation se fait en réunion d'équipe [...] on partage les responsabilités [...] j'essaie que les gens soient impliqués dans les décisions [...] demander aussi l'avis des gens [...] si elle fait une erreur, mon rôle ce n'est pas le temps de la planter, c'est de l'accompagner, qu'est-ce qui s'est passé ? »

La démocratie se réalise dans le fonctionnement participatif des personnes concernées et reliées les unes aux autres. Nous notons un éveil au deuxième stade post-conventionnel lorsque nous entendons que, d'après son expérience, ce gestionnaire se déclare à l'aise dans ce qu'il incarne.

- « [...] là, je suis dans la phase où je suis plus moi-même [...] être à l'aise avec mon choix, mes valeurs [...] avec le vécu, les commentaires, je pense que ça va bien [...] »

Élément de réflexion : *Les discours de ces gestionnaires nous donnent des indices du développement moral. Deux de ces pratiques, soit celles du G.2 et G.3, recouvrent le stade post-conventionnel alors que celle du gestionnaire G.1 est davantage perçue au stade conventionnel.*

Tableau 3 PARALLÈLE ENTRE LES INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT PERÇUS DANS LA SITUATION DE CHACUN DES GESTIONNAIRES EN FONCTION DU DÉVELOPPEMENT MORAL DE LA PERSONNE SELON KOHLBERG

PRÉ-CONVENTIONNEL	G.1	G.2	G.3
CONVENTIONNELLE STADE 1.	G.1	G.2	G.3
CONVENTIONNELLE STADE 2.	G.1	G.2	G.3
POST- CONVENTIONNELLE STADE 1.		G.2	G.3
POST- CONVENTIONNELLE STADE 2.			G.3

Le tableau 3 laisse apparaître les cheminements moraux dans lesquels vivent les gestionnaires rencontrés sans toutefois les déterminer de façon exhaustive. Ces cheminements peuvent permettre aux gestionnaires de poursuivre leur réflexion sur les actions à poser favorisant le développement des personnes.

1.3 En quoi cette démarche réflexive peut-elle être utile ?

Nous sommes en face de trois parcours différents. Chaque parcours peut se reconnaître dans les indicateurs de l'approche autorégulatoire de l'éthique et dans les théories du développement de l'adulte et du développement moral. L'objet de l'étude ne compare pas les parcours entre eux. Cette première observation établit plutôt une première compréhension de la situation de l'éthique qui servira à chacun des gestionnaires dans une démarche de conscientisation et d'amélioration de la pratique dans les organismes communautaires. Chaque gestionnaire, dans le contexte de la redéfinition du rôle des organismes communautaires par l'État, peut reconnaître que les caractéristiques de l'approche de l'éthique autorégulatoire et des théories du développement humain peuvent être décelées dans leur réalité. La poursuite de la découverte de l'éthique autorégulatoire sera facilitée par ces repères.

2. Situation de l'éthique selon l'expérience du processus de décision collective chez Malherbe

Dans notre première observation, nous avons rendu visible la situation de départ de l'éthique selon la pratique réflexive de trois gestionnaires visant le développement des personnes dans des contextes différents. Nous avons décelé des passerelles possibles entre la pratique de l'éthique de trois gestionnaires et deux théories de développement humain. Nous analyserons maintenant la situation de l'éthique à l'aide d'une expérience du processus de l'éthique tel qu'élaboré par Jean-François Malherbe (Annexe 3).

Cette phase consiste à observer la pratique réflexive du gestionnaire no.3 en dialogue avec l'équipe de cinq personnes qu'il dirige. Nous avons choisi le milieu de pratique du G.3 parce qu'à sa demande, nous accompagnons ce gestionnaire dans sa nouvelle fonction. Cette équipe a accepté d'utiliser le processus de décision par consensus tel qu'élaboré par Jean-François Malherbe. Cette démarche de délibération est du type de l'approche éthique autorégulatoire telle que catégorisée par Boisvert (2004). Nous avons en plus soumis ce modèle à une décision réelle, soit celle de décider du processus de sélection d'un nouvel employé qui remplacerait celui quittant pour la retraite.

Nous mesurerons aussi les impacts de ce processus sur la pratique réflexive du gestionnaire et sur celle des permanents qui y participent. Nous arriverons donc à identifier si un outil tel que l'approche éthique autorégulatoire chez Malherbe peut devenir un pas de plus vers l'atteinte de la mission des organismes communautaires, soit le développement humain. Nous utiliserons les mêmes grilles d'observation de départ, soit celles des indicateurs de l'approche autorégulatoire de l'éthique et celles du développement selon Érikson et Kohlberg (Annexe 1) . Enfin, nous avons rencontré deux participants pour identifier les impacts de cette démarche sur leur propre développement.

Situons maintenant l'éthique telle que vécue dans l'expérience de groupe (2.1) à partir des indicateurs de l'approche éthique autorégulatoire que sont l'autonomie, l'écoute de l'autre, le processus réflexif et dialogique comprenant un jugement critique sur les valeurs et normativités ainsi que les conséquences des choix sur soi et les autres et ce, dans la recherche d'un accord consensuel qui amène le sens commun. Recueillons la perception de l'impact de cette méthode sur le développement humain auprès de deux participants (2.2). Mettons ces données en lien avec celles recueillies précédemment dans la pratique réflexive des gestionnaires pour voir émerger des cheminements probables (2.3).

2.1 Présence des indicateurs de l'éthique autorégulatoire

2.1.1 L'autonomie est-elle actualisée différemment ?

L'autonomie est perçue comme la capacité et la volonté d'exercer son libre arbitre (Boisvert 2004 : 10) et comme la liberté de diriger ses propres actions, de prendre ses propres décisions et de faire ses propres choix sans ingérence de l'extérieur (Trotter, Mc. Connel 1980 : 300).

Comment l'autonomie est-elle actualisée ? Y a-t-il reconnaissance de la capacité des personnes d'exercer leur autonomie ? Y a-t-il des moments où les personnes exercent leur libre arbitre, décident sans autorité extérieure ?

Dès le départ de la rencontre, le gestionnaire reconnaît l'autonomie des membres en rappelant le travail de réflexion que chacun avait à faire sur la question. Il rappelle le mandat qui appartient au groupe soit de formuler une proposition représentant leur position. Le libre arbitre dans le choix du processus se limite à développer une proposition au conseil d'administration à partir de leur expérience.

- « La semaine dernière, on a commencé une démarche [...] J'avais demandé à chacun de réfléchir sur la ressource qu'on a présentement [...] Nous, on aura au cours de la réunion à formuler une proposition au comité [...] »

Élément de réflexion : *L'autonomie des participants est reconnue par le gestionnaire. Cet exercice d'intervention en tant que groupe dans le choix du mode de sélection est nouveau dans ce milieu. Auparavant, le mode de sélection était décidé par le CA. Cette intervention demeure cependant limitée parce que le CA n'a pas donné l'autonomie complète. Le groupe propose et l'autorité du conseil d'administration décidera en dernier recours. Nous avons déjà noté que le G.3 percevait l'autonomie comme élément de motivation dans les champs de responsabilité de chacun. Nous percevons tout de même un avancement par l'implication du groupe dans un nouveau domaine auparavant réservé au CA. Nous ne sommes pas dans l'exercice d'une autonomie autogénératrice laquelle couvrirait tous les champs, mais un champ de plus augmente l'emprise sur la réalité.*

2.1.2. L'écoute des autres est-elle améliorée ?

Définissons l'écoute des autres comme la sensibilité à l'autre, la volonté de connaître l'autre. C'est aussi l'interpersonnel (la relation entre deux personnes) et la réciprocité (l'échange équivalent) (Boisvert 2004).

Y a-t-il une plus grande sensibilité à l'autre, une volonté de mieux connaître l'autre ?

Dès le début de la rencontre, un membre demande à parler de points en dehors de l'ordre du jour de la rencontre et le gestionnaire accepte de l'entendre. Après l'expression de la personne, il demande de reporter les autres points à la prochaine réunion afin de revenir sur la question à traiter. Il respecte le besoin de ce membre, mais respecte le groupe dans l'objectif de la rencontre en reportant les autres points.

- « Est-ce que je peux parler du party de Noël ? [...] Les autres points on en parlera la semaine prochaine. »

Tout au long de la rencontre, nous avons constaté que chacun a été écouté par l'autre sans interruption et ce même si les opinions sur le sujet pouvait différer. L'attitude de chacun consistait à entendre les paroles, mais aussi l'écoute du message de l'autre puisque qu'on reprenait en partie ce que l'autre avait dit et poursuivait la discussion avec ces éléments.

- « Ce que Z dit, c'est bien correct, ça me fait cheminer. »

À la fin de la rencontre, le gestionnaire prend le temps de vérifier le consensus et la satisfaction des participants.

- « Avez-vous l'impression de vous être exprimés ? »
- « Commence-t-on à voir un consensus ? »
- « Êtes-vous satisfaits ? Oui [...] ça va bien [...] ça, c'est de l'ouverture [...] démarche le fun [...] fun de voir la sérénité [...] si on pouvait être de même dans tous les domaines de notre vie [...] »

Nous avons dans ce dernier énoncé un autre moment d'écoute, mais un constat par les participants de l'impact générateur d'un tel processus sur leur travail et leur développement personnel.

Élément de réflexion : *Nous avons noté lors de la première observation que la pratique réflexive du G.3 démontrait une écoute respectueuse de l'autre. La réciprocité (égalité et équivalence dans les rapports) était une volonté portée en exemple par ce même gestionnaire. Lors de la rencontre, nous reconnaissons incontestablement une écoute dans la pratique du gestionnaire : les participants le manifestent tout autant. La réciprocité est bien présente dans la discussion. Cette écoute mutuelle s'est révélée intime parce que chacun y est allé de son vécu, de son expérience plutôt que d'aborder la question uniquement de manière rationnelle. Cette deuxième expérience porte à croire qu'avec cette méthode l'écoute réciproque a permis le cheminement de chacun et a permis à l'équipe de parvenir à un consensus solidaire et responsable. Nous percevons ici un avancé dans la pratique réflexive de ce gestionnaire.*

2.1.3. Le processus de décision est-il réflexif et dialogique ?

La question se pose ici différemment puisque nous avons, pour cette rencontre, encadré la démarche par le processus réflexif et dialogique de Malherbe. Nous avons préparé la rencontre avec le gestionnaire à partir de cet outil d'animation. Le processus réflexif et dialogique a-t-il été réalisé ?

Pour que le processus soit réflexif et dialogique, nous devrions retrouver les personnes concernées par la question, le dialogue dans la discussion, la possibilité de remettre en question les normativités, l'analyse des conséquences des choix sur soi et les autres et la recherche d'une vision commune.

Effectivement, **les personnes concernées** sont présentes soit l'équipe de permanents et un stagiaire. À notre demande, le Conseil d'administration avait accepté que les permanents soient impliqués dans la décision.

Le point de discussion est établi et nommé à deux reprises.

- « [...] la semaine dernière, on a commencé une démarche et il reste à discuter, qui on voyait, pour ce poste là [...] »
- « [...] nous, on aura au cours de la réunion à formuler une proposition au comité [...] »

Le **dialogue** dans la discussion est réel en ce sens que chacun s'exprime librement sur la question.

- « [...] moi je l'engagerais [...] »
- « [...] j'ai toujours pensé que la personne qui me remplacerait aurait à apprendre au niveau communautaire [...] »
- « [...] on peut ouvrir le poste à l'interne ou à l'externe, si il "fit" vraiment pas, il ne se sent pas exclue [...] »

Dans ce dialogue, tous peuvent demander des explications, certains poursuivent sur l'idée de l'autre et nous ne voyons pas de membres se bloquer à leur propre opinion.

- « Est-il au courant ? »
- « Peut-il être heurté ? »
- « Est-ce qu'il va continuer ? C'est très important pour l'organisation [...] »
- « Avec ce que tu dis, je serais porté à [...] »
- « Ce que Z dit, ça me fait faire du cheminement [...] »
- « Je me rallie [...] »

Nous avons remarqué, deux moments importants d'opinions soit celui sur la vision de la situation, c'est-à-dire délimiter que l'enjeu consiste à favoriser le développement des compétences d'un membre ayant du potentiel. Le deuxième moment concerne la confirmation du choix soit de proposer un poste intérimaire afin de promouvoir la promotion interne avec le support responsable de l'équipe. Le cheminement dans la discussion se résume comme suit. Nous avons à formuler une proposition, je l'engagerais pour ses compétences, mais il me fait vivre des inconforts. Nous aussi, il nous questionne. Mais a-t-il la chance de se faire valoir comme nous l'avons eue ? Connaît-il ce qu'est le communautaire ? Regardons son cheminement. A-t-il le potentiel ? Il y a des

conséquences pour chacun de nous et pour l'organisation : sommes - nous prêts à vivre avec ce choix et faire ce qu'il faut ? Y a-t-il consensus ? D'accord, faisons cette proposition parce que nous croyons que ça va dans le sens de notre mission et que nous nous impliquerons.

Les normativités peuvent être rediscutées et nous avons déjà remarqué lors de l'expression réflexive du G.3 une ouverture à ce que des normes soient modifiées dans le sens de la mission de l'organisme. À cet effet, les normes questionnées lors de la rencontre ont été le mode d'ouverture de poste et la sélection par compétence qui est passée à la sélection face au potentiel et aux compétences attendues.

- « Est-ce qu'on affiche à l'interne ou à l'externe ou les deux ? »
- « Moi je serais porté, avec ce que tu viens de dire à ouvrir aussi à l'externe et à l'interne [...] »
- « Je ne suis pas sûr qu'il comprend ce qu'est le communautaire [...] il fait son rythme [...] c'est pas comme vous qui avez postulé dans un organisme communautaire [...] »
- « On peut prendre le temps de les amener [...] »
- « Faut du potentiel. »
- « On peut dire écoute, on ne veut pas ouvrir tout de suite, on veut un intérimaire, on veut voir si tu es capable, apte [...] »

L'analyse des conséquences du choix sur soi et les autres a été abordée et elle a mené à la coresponsabilité dans la décision ainsi que dans l'action qui s'en suivrait. La discussion aborde un niveau très intime à savoir ce que chacun vit dans ce choix.

- « Je veux qu'on porte ensemble [...] »
- « Moi, je serais porté à l'engager pour ses compétences, mais j'ai de la difficulté avec [...] »
- « Avec les bénévoles, ça peut devenir dévalorisant [...] »
- « C'est important pour l'organisation, parce que deux personnes à former [...] »

- « J'aimerais en savoir plus sur [...] »
- « Des fois, je me dis que s'il faisait partie de l'équipe, on pourrait l'influencer [...] »
- « C'est l'avantage de ne pas la former sur ce qui est déjà [...] »
- « Comment monter un plan de formation, je ne peux pas comparer [...] »
- « Une équipe forte peut faire grandir [...] »
- « Donner des munitions à X pour qu'il puisse mesurer [...] »
- « Prendre une discussion franche avec [...] »

Au cours des conversations, nous avons entendu les participants prendre en considération ce que d'autres personnes pourraient vivre.

- « Est-ce qu'il peut être heurté si [...] »
- « Ouvrir à l'externe et à l'interne tout en lui ventilant ce [...] il pourrait vraiment révéler des choses [...] »
- « On est assez mature [...] on peut gager [...] ça ne nous déstabilisera pas. »
- « S'il trouve ça trop dur, c'est lui-même qui va le dire [...] »
- « Ça doit être déroutant pour lui [...] aider à faire grandir [...] donner du temps [...] une équipe forte peut faire grandir [...] donner des munitions à X pour qu'il puisse mesurer [...] prendre une discussion franche avec [...] s'il trouve ça trop dur, c'est lui-même qui va le dire [...] l'accompagner [...] je pense, qu'on peut vivre nos valeurs avec [...] »

La recherche de la vision commune s'est manifestée par le rappel du sujet et des règles de discussion, par l'utilisation du « nous » et du « on » et enfin par la question du gestionnaire :

- « Y a-t-il consensus ? »
- « La semaine dernière on a commencé une démarche et il reste à discuter, qui on voyait, pour ce poste là [...] »

- « Rappelons-nous les règles de Jean-François Malherbe [...] prendre le temps d'écouter [...] viser le niveau le plus universel possible [...] travailler à la formation d'un consensus [...] d'écouter [...] »
- « Nous, on aura au cours de la réunion à formuler une proposition au comité [...] »
- « La démarche, c'est un peu l'énumération, ensuite on va clarifier les options, regarder, les valeurs qu'il y a derrière tout ça, les conséquences sur soi et les autres (administration, sur les bénévoles, les clients...) après on va énumérer les raisons de cette opinion, faire un choix [...] »
- « Avez-vous l'impression de vous être tous exprimés ? On commence-tu à avoir notre consensus ? »
- « Y a-t-il consensus ? Pour toi Y ça ne me semble pas clair que nous dans l'équipe on aide X [...] »

La visée commune est présente à plusieurs moments de la rencontre. Au début pour comprendre l'objectif de la rencontre, puis pour voir si le consensus se réalise et enfin dans l'expression du sentiment que procurent le choix et ses conséquences.

- « Je trouve ça intéressant [...] »
- « C'est comme un défi d'accompagnement [...] »
- « Il va apprendre à nous connaître [...] »
- « Quand on est ici, ça change tout [...] à vous côtoyer, on apprend plus [...] »

La justification du choix lors de la discussion est établie.

- « On a parlé de nos valeurs, des règles [...] je pense qu'on peut les vivre avec lui nos valeurs, souci du client, transparence [...] on ne veut pas se tromper sur le dos de la personne, l'individu prime. »

Élément de réflexion : *Au cours de la réflexion sur sa pratique, le G.3 avait démontré que les processus de planification, d'organisation et d'évaluation s'effectuaient en équipe pour que tous se sentent concernés par ce que l'autre fait. Dans le dialogue, par la prise en compte des impacts du travail de l'un sur le travail de l'autre, en prenant la mission comme repère et en ayant de l'ouverture à revoir les normes déjà établies, le G.3 met en place des conditions favorables au processus réflexif et dialogique. Lors de*

la rencontre, nous avons entendu des personnes en cheminement vers une visée commune, soit celle de formuler une proposition sur la question du mode de sélection. La démarche selon Malherbe s'est déroulée avec les personnes concernées et reconnues autonomes. Le dialogue a été présent. La démarche a fait voir les décisions possibles et les conséquences du choix. Le consensus a été établi et vérifié. Les personnes se sont fiées à leur vécu, à la mission de l'organisme, à leurs valeurs et au besoin dans la situation pour établir ensemble une position. L'autorité se trouvait bien partagée dans le groupe puisque les participants se fiaient à eux et s'influençaient mutuellement dans leur opinion. Nous pouvons ainsi confirmer que nous retrouvons les bases du processus dialogique et réflexif de l'approche autorégulatoire de l'éthique et ce avec une profondeur que tous les participants ont remarquée. Visionnons le tableau suivant pour nous situer dans l'axe de l'approche autorégulatoire de l'éthique.

2.1.4 Récapitulation : présence des indicateurs de l'éthique autorégulatoire lors de l'expérience du processus selon Malherbe

Voici un tableau récapitulant la présence des indicateurs de l'éthique autorégulatoire lors de l'expérience d'un outil de dialogue réflexif élaboré par Malherbe. Notez que nous avons repris les éléments de l'éthique autorégulatoire tel que développé au point 1.2. Nous avons cependant regroupé les éléments compris dans les concepts de l'autonomie et dans celui de l'écoute.

Tableau 4 INDICATEURS DE L'ÉTHIQUE AUTORÉGULATOIRE OBSERVÉS DANS LE DISCOURS DE L'ÉPÉRIENCE DU PROCESSUS DE MALHERBE

AUTONOMIE	G.3,Équipe Autonomie partielle, motivante avec un avancement dans le champ d'exercice
------------------	--

ÉCOUTE	G.3, Équipe Écoute active intime et non uniquement rationnelle. Réciprocité dans les rapports
PROCESSUS Présences des concernées	G.3, Équipe Nouveauté : les permanents participent pour proposer un mode de sélection d'employé
PROCESSUS Remise en question des normativités	G.3, Équipe Le questionne- ment de la norme est allé au-delà de ce qui était prévu
PROCESSUS Analyse des conséquences des choix	G.3, Équipe Large analyse des conséquences des choix sur les personnes, leurs tâches futures et sur l'organisation
PROCESSUS Vision commune	G.3, Équipe Consensus visé tout au long de l'activité et responsabilisatio n subjective face à celui-ci

2.2 Observation concernant le développement humain lors de l'expérience

2.2.1 Indicateurs de développement de la personne selon Érikson

À la fin de la rencontre d'expérimentation, les participants au groupe ont nommé leur satisfaction face à la méthode et face à leur propre développement.

- « C'est stimulant le consensus [...] »
- « Le lien avec la mission et la décision est là [...] c'est une belle richesse [...] ça accélère notre deuil [...] »
- « C'est concret ce que ça nous apporte [...] »
- « Si on vit comme ça les règles, ça aide au climat [...] à l'individuel et le sens commun [...] démarche de discernement. »
- « C'est le fun de voir la sérénité [...] »

Élément de réflexion : *Les participants reconnaissent que l'utilisation d'un outil selon l'approche de l'éthique autorégulatoire favorise le développement de la personne en ce sens qu'ils ont ressenti personnellement des changements. Le développement de la participation en liens concrets avec le sens du travail, aide au cheminement, apporte une certaine réponse à leurs besoins, favorise un climat de développement individuel et collectif.*

Nous avons aussi examiné auprès de deux personnes participant à l'expérience les impacts du modèle proposé par Jean-François Malherbe. Pour les deux personnes rencontrées, le développement humain est un cheminement.

- « Le développement, c'est autre chose que le statut quo [...] c'est être capable de se retourner, de tirer profit de nos expériences, essayer de s'améliorer [...] c'est des nouveaux apprentissages [...] c'est l'ouverture à de nouveaux apprentissages. »
- « Le développement, c'est de mettre en pratique des valeurs qu'on a reçues tout le long de notre chemin de vie [...] c'est vivre des valeurs, peu importe la personne [...] »

Pour un premier participant, le développement se produit à la suite de la mise en place de conditions.

- « Il faut que la personne sente qu'on a confiance en elle, en son potentiel, ses capacités [...] c'est les orientations qui sont données au début de l'année, une évaluation à la mi-année et à la fin de l'année. C'est les objectifs que les gens se donnent [...] pour qu'on puisse mesurer [...] »

Pour l'autre participant interrogé, les conditions sont :

- « À chaque jour motiver à faire quelque chose, à chaque jour une petite responsabilité amène au bout de six mois 60 % d'amélioration [...] fonctionner en équipe [...] le besoin d'un suivi chaque semaine et des objectifs précis [...] »

Quant à l'impact de la méthode de décision par consensus sur le développement de la personne, toutes deux sont positives.

- « Ça m'a permis de connaître qu'on peut discuter le cas d'une personne sans blesser, sans attaque personnelle [...] qu'on est capable, en réunion, de se parler et de parler d'une personne sans entrave, naturellement, spontanément [...] »
- « Qu'on est capable de faire un consensus à six dans l'harmonie et l'acceptation des différentes discussions [...] »
- « Moi j'ai appris [...] ce que j'ai vécu même dans l'émotivité, on apprend pour discuter, être positive. »
- « C'est une méthode adaptée au sujet, plus le sujet est délicat, ça prend une méthode [...] »
- « Les notions au début, de se redire qu'on écoute pis qu'on ne ment pas [...] j'avais l'impression que je pouvais tout dire parce que tout le monde acceptait tout dire [...] »
- « J'étais dans ma recherche de solution. »
- « Il y avait une espèce de maturité qu'on sentait [...] on était prêt à vivre une méthode comme ça [...] »
- « Moi ça m'a permis de participer [...] »
- « T'es pas là pour influencer la décision, t'es là pour amener des sujets objectifs parce qu'une décision d'équipe, ça va plus loin [...] »
- « C'est le développement des gens qui est différent, vivant un moment spécial [...] ça jette un climat spécial [...] ça fait comprendre comment ça se fait la croissance [...] comment on s'est développé [...] avec une équipe [...] la même méthode si j'avais à dire quelque chose à quelqu'un [...] »

Élément de réflexion : *Lors de la réflexion sur la pratique du G.3, nous avons situé les indices de développement au niveau 6-7(intimité et générativité) des stades*

psychosociaux d'Erickson puisque nous avons identifié dans les propos les indices compris dans les sept premiers stades. Au cours de l'expérimentation, nous pouvons aussi situer le niveau de développement de l'adulte au stade 6 ou 7, soit l'intimité et la générativité. Lors de cette rencontre, nous retrouvons la confiance en l'autre (chacun est écouté) l'autonomisation (chacun est appelé à travailler sur le sujet), la place de l'initiative (chacun y va de ses opinions), la production de valeur de chacun (le groupe arrive à formuler une proposition), l'appartenance au groupe tout en ayant un rôle identifié (chacun donne son opinion à partir de son rôle, voit les conséquences du choix et se responsabilise du suivi) le climat de relations interpersonnelles est intime (chacun y va de ses propres expériences). Nous remarquons aussi que le travail des uns avec les autres a un effet de reproduction (chacun fait référence à son vécu pour donner son opinion et ainsi offrir à l'autre des conditions similaires).

2.2.2 Indicateurs de développement moral selon Kohlberg

Lors de la rencontre de groupe, nous retrouvons des indices du développement moral. Chaque participant à la réflexion accepte le contrat, accepte les règles et chemine en groupe.

- « La semaine dernière, on a commencé une démarche [...] J'avais demandé à chacun de réfléchir sur la ressource qu'on a présentement [...] Nous, on aura au cours de la réunion à formuler une proposition au comité [...] »
- « Rappelons-nous les règles [...] »
- « Avec ce que tu dis, je serais porté à [...] »
- « Ce que Z dit, ça me fait faire du cheminement [...] »
- « Je me rallie [...] »

Chacun se responsabilise dans la décision.

- « Je veux qu'on porte ensemble [...] »

Leur expérience compte dans leur choix, Le groupe développe une nouvelle norme et l'intériorise.

- « [...] moi, je n'étais pas formée au milieu communautaire [...] mais à vivre avec les autres organismes m'a fait me développer [...] »
- « On est assez mature [...] on peut gager [...] ça ne nous déstabilisera pas. »
- « Est-ce qu'on affiche à l'interne ou à l'externe ou les deux ? »
- « Moi je serais porté, avec ce que tu viens de dire à ouvrir aussi à l'externe et à l'interne [...] »

Élément de réflexion : *Nous avons dans le discours sur la pratique du G.3 perçu le cheminement démocratique, la démarche contractuelle adaptée à chaque membre tout en exigeant des liens avec les autres membres et enfin un confort dans sa vision de pratique. Ces indices situaient le développement moral au niveau post-conventionnel stade 1 avec un éveil au stade 2. Le verbatim de la rencontre de groupe situe aussi les indices de développement au niveau de la moralité post-conventionnelle stade 1 puisqu'il fonctionne par contrat de réaliser la mission des organismes communautaires dans leur responsabilité spécifique. Chaque personne se sent liée aux autres dans ce contrat de proposer au CA un mode de sélection. Chaque membre et le groupe agit démocratiquement en participant, en acceptant les règles et en acceptant l'autre dans son entièreté. Cela devient leur loi. Nous pouvons déceler un passage vers le stade 2 puisque les personnes questionnent la norme de sélection existante en allant même au-delà en proposant de d'abord faire vivre aux personnes déjà en place les apprentissages que le poste exige. Se fiant à son expérience, le groupe propose une nouvelle règle qui siérait mieux à la mission de l'organisme et permettrait une meilleure adéquation avec le cheminement de chacun. La conscience du groupe se personnalise et chacun intériorise la norme en se responsabilisant dans son application.*

2.3 Compréhension de la situation de l'éthique selon l'expérience du processus de décision collective chez Malherbe

Par l'expérience en équipe du processus de décision collective chez Malherbe, nous voulions comprendre la situation concrète de l'éthique selon l'expérience avec une équipe du processus de décision par consensus. L'expérience démontre que certaines caractéristiques de l'approche de l'éthique autorégulatoire recelées lors de la réflexion du G.3 (première compréhension de la situation au point 1.4) demeurent au même niveau, mais que d'autres prennent plus de profondeur. Nous pouvons confirmer que le développement des personnes est favorisé selon les participants. Ceux-ci l'affirment à la fin de la rencontre. Les deux personnes rencontrées après l'expérience croient aussi que la méthode de dialogue réflexif de Malherbe leur a permis un cheminement, un développement par ce que les conditions mises en place les favorisaient.

Mettons en relief les données de la situation première de l'éthique dans le discours réflexif du gestionnaire no.3 et celles de l'expérience en équipe. Nous pouvons voir que des changements s'opèrent. Nous découvrirons ainsi les impacts d'une approche autorégulatoire de l'éthique sur le développement humain (objectif no.2)

À partir du **tableau 5**, qui suit, nous remarquons un avancement dans l'exercice de **l'autonomie** ressenti par les participants par ce qu'on a décidé d'impliquer les personnes concernées dans un champ d'exercice indirectement lié à leur champ spécifique. Au niveau de **l'écoute**, nous nous retrouvons au même niveau que dans le discours du gestionnaire avant la rencontre d'équipe. Le G.3 exprimait sa volonté d'écoute relationnelle et un rapport de réciprocité avec l'autre. Nous le remarquons aussi mais les participants nous indiquent que ce qu'ils ont vécu est allé plus loin. L'écoute permettant d'aborder le vécu et les apprentissages sans jugement aurait eu une place dans la rencontre au point qu'on parle d'un climat et de sérénité. Dans le **processus réflexif**, les changements se retrouvent au niveau de la profondeur du dialogue laissant une grande place à l'expérience intime. Nous pouvons aussi démontrer que le G.3 manifestant une ouverture à questionner les normes, le groupe, mis en confiance, entre dans cette action et **remet en cause la normativité** de la compétence comme critère sélectif.

Tableau 5 PARALLÈLE ENTRE LA SITUATION DE L'ÉTHIQUE DANS LA PRATIQUE RÉFLEXIVE DU G.3 (POINT 1.2) ET LA SITUATION DE L'ÉTHIQUE SELON L'EXPÉRIENCE DU PROCESSUS DE MALHERBE (POINT 2.2)

INDICATEURS DE L'ÉTHIQUE	SITUATION DE L'ÉTHIQUE DANS LA PRATIQUE RÉFLEXIVE DU G.3 (POINT 1.2)	SITUATION DE L'ÉTHIQUE SELON L'EXPÉRIENCE DU PROCESSUS DE MALHERBE (POINT 2.2)
AUTONOMIE	G.3 Autonomie partielle, motivante Champ limité d'exercice, autorité dans le champ spécifique de chacun, participation à l'ensemble de l'organisation Démocratie	G.3,Équipe Autonomie partielle, motivante avec un avancement dans le champ d'exercice
ÉCOUTE	G.3 Écoute active de tous dans toutes les sphères de l'organisation Rapports égaux dans la contribution spécifique de chacun	G.3,Équipe Écoute active intime et non uniquement rationnelle. Réciprocité dans les rapports

PROCESSUS Présences des concernées	G.3 Personnes concernées sont présentes et actives	G.3, Équipe Nouveauté : Les permanents participent à proposer un mode de sélection d'employé
PROCESSUS Dialogue : droit de parole, d'écoute et de non-jugement	G.3 Dialogue toujours existant et répandu à tous	G.3, Équipe Dialogue présent et constructif de sens, non-jugement effectif
PROCESSUS Remise en question des normativités	G.3 Possibilité de remise en question des normativités dans tous les champs, mais le personnel n'est pas au CA pour décider des orientations	G.3, Équipe Le questionnement de la norme est allé au-delà de ce qui était prévu
PROCESSUS Analyse des conséquences des choix		G.3, Équipe Large analyse des conséquences des choix sur les personnes, leurs tâches futures et sur l'organisation
PROCESSUS Vision commune	G3 Consensus visé, étendue illimitée des occasions	G.3, Équipe Consensus visé tout au long de l'activité et responsabilisation subjective face à celui-ci

Le groupe, par la réflexion en vient à donner de l'importance au potentiel d'apprentissage parce qu'ils reconnaissent que leur développement a misé là-dessus. **L'analyse des conséquences** de leur choix s'est avérée très complète parce qu'appuyée sur le vécu de l'expérience et tenant même compte des comportements qui incomberaient à tous les niveaux de l'organisation. Nous avons vu que le G.3 balisait la **cible commune** autour de la mission de l'organisme. Nous avons remarqué ce phénomène lors de la rencontre lorsqu'on a choisi de permettre à un membre de faire s'est apprentissages dans

une nouvelle fonction. La **recherche de la vision commune par consensus** a été réalisée et le fait de le vérifier permet à chacun de prendre position. Leur réel **dialogue** favorise la compréhension de la position de l'autre et fait que chacun fait son chemin en en tenant compte. L'implication demandée dans la solution fait que **la responsabilité** sera partagée et l'aspect de l'analyse de leur expérience rend la responsabilité subjective. En somme, nous remarquons plus de profondeur dans l'ensemble des caractéristiques.

Lorsque nous mettons en parallèle les niveaux de développement perçus lors de l'expression de la pratique réflexive du G.3 (point 1.3) et ceux perçus lors de la rencontre d'équipe (point 2.3), nous ne remarquons pas de différence. Nous constatons que les indicateurs de pratique se retrouvent aux stades psychosociaux 6-7 soit ceux de l'intimité-générativité et au niveau post-conventionnel stade 1 avec une entrée dans le stade 2 en ce qui concerne le développement moral. Nous notons cependant une différence importante. Les participants et les personnes rencontrées ont senti que s'opérait un changement non seulement au niveau individuel mais au niveau du groupe. La méthode de Malherbe par son processus et ses règles favoriserait un cheminement développemental tant au niveau individuel que collectif :

- Lorsqu'on se permet et qu'on permet à l'autre l'expression libre de ses opinions et de ses sentiments ;
- Lorsqu'on envisage les décisions possibles et leurs conséquences sur soi et les autres ;
- Lorsqu'on se permet de remettre en question ce qui est statué ;
- Lorsqu'on recherche une vision commune ;
- Lorsqu'on s'implique dans la décision et son application ;

La décision peut aller au-delà de ce que chaque participant envisageait avant l'expérience. La conscience se personnalise et se collectivise. Le questionnement des normativités dans une vision commune et l'intériorisation de la démarche met en place les conditions du développement moral de niveau post conventionnel. La démarche et

l'implication des participants influenceraient le résultat. L'approche autorégulatoire de l'éthique tendrait à favoriser le développement des personnes et du groupe si ceux qui l'utilisent s'impliquent dans toute leur autonomie.

3. RETOUR CRITIQUE SUR LA DÉMARCHE D'OBSERVATION

Procédons à une réflexion critique sur notre observation au niveau technique. Est-il survenu des incidents au cours de la cueillette des données qui ont pu affecter les résultats ?

Lors de notre demande de certification éthique, nous avons reçu la remarque que le fait d'être membre de deux des trois conseils d'administration, dans les organismes participants, pouvait influencer les résultats. Comme la demande de participer à cette recherche venait du milieu, nous ne prévoyions pas d'incidence négative. Y a-t-il eu un impact sur les résultats ?

Lors des rencontres avec les gestionnaires, nous avons ressenti une seule fois de la nervosité malgré qu'à toutes les occasions d'observation les gestionnaires aient nommé leur satisfaction. C'est au cours de l'entrevue avec le gestionnaire no.1 qu'une certaine nervosité a été perçue. Les données recueillies chez le G.1 ont-elles été influencées par notre rôle dans l'organisation ? Lors de l'entrevue, le gestionnaire no.1. exprimait que sa participation lui permettrait de faire le point sur lui-même. En fin de rencontre, il s'est dit satisfait. Comme l'entrevue était semi-dirigée, elle n'obligeait pas d'emblée le gestionnaire à se situer dans des catégories et à se sentir jugé sur ses aptitudes. Si nous avons posé des questions directes telles, "Croyez-vous en l'autonomie des employés ?" , la perception du récepteur aurait pu être différente. Ce dernier a donc livré sa vision : sa nervosité peut provenir de plusieurs aspects dont l'enregistrement, l'élocution différente d'un gestionnaire provenant du monde des affaires plutôt que du domaine social, de l'expérience nouvelle de participer à une recherche ou encore du fait que nous nous connaissions depuis peu de temps. Après vérification auprès du gestionnaire, au moment

d'écrire ce mémoire, ce dernier affirme sans hésitation qu'il s'est exprimé tel qu'il était et ce sans influence. Il se dit instinctif et peu théorique. Il espère s'améliorer à la lumière de la recherche. L'incidence sur les résultats n'a donc pu être que minime, voire nulle.

Lors de la catégorisation et de l'analyse des données, avons-nous pu être influencée par notre propre perception ? Comme nous sommes en présence d'une analyse de contenu, c'est la présence ou l'absence d'unité de sens qui nous guidait. Est-ce que le gestionnaire exprime qu'il écoute, qu'il donne de l'autonomie ? Donne-t-il des exemples ? Nous avons pu objectiver ainsi notre analyse. Nous avons même été surpris des résultats concernant certains aspects chez les trois gestionnaires : l'objectivation par la méthode des unités de sens opérait afin de diminuer le plus possible notre subjectivité.

Lors de la cueillette de données, nous n'avons pas eu d'anicroche qui porterait à croire que les données ne seraient pas fiables. Toutes les données ont été enregistrées, retranscrites puis codifiées. Nous avons aussi procédé à la codification à deux reprises en laissant quelques semaines entre chaque opération. Loin de nous, cependant, la pensée que tout serait parfait.

En ce qui concerne notre méthodologie, nous croyons avoir fait le bon choix en utilisant l'entrevue semi-dirigée. Nous avons reçu des témoignages de la pratique des gestionnaires ce qui nous a permis d'obtenir presque tous les éléments essentiels des indicateurs. L'exception a été celle de l'indicateur de l'analyse des conséquences des choix. Nous n'avons compilé que quelques exemples à cet effet. La confirmation par plusieurs exemples n'a pu agir. L'expérience en équipe a, pour sa part, été concluante pour la cueillette de tous les indicateurs.

Pour présenter les résultats de l'analyse de contenu, nous avons tenté de graduer la présence de chacune des caractéristiques de l'approche éthique autorégulatoire. Lors d'une première présentation, les tableaux comprenaient cinq degrés sur une axe hétérorégulatoire-autorégulatoire. Cette façon de présenter les témoignages des pratiques pouvait porter les lecteurs à comparer et à juger. Notre intention ne consistant pas à comparer, mais à permettre une prise de conscience de la pratique, nous avons donc établi

des parallèles spécifiant un aspect de réalisation de chaque caractéristique. Nous espérons alors diminuer la lecture comparative.

Les organismes participants acquiesçaient à la formulation du problème. Peut-être qu'une recherche-action aurait permis une prise de conscience évolutive plutôt que d'attendre des résultats pour agir. Nous aurions pu, avec eux, déjà expérimenter des démarches de gestion éthique et évaluer, avec eux, le cheminement que cela leur apportait. Nous n'avons pas tenu compte des valeurs présentes dans la culture organisationnelle lors de l'analyse du discours réflexif sur la pratique. Sachant que les valeurs sous-jacentes à l'approche autorégulatoire supposant l'autonomie, le dialogue et la responsabilisation, nous aurions pu par la recherche-action dynamiser cet aspect de la culture organisationnelle. Compte tenu de l'expérience acquise dans cette étude, cette alternative de la recherche-action nous semblerait plus adaptée au sujet de recherche et au type d'organisme.

Le choix des organismes pour cette étude a-t-il pu influencer les résultats ? Autrement dit, le fait d'exercer dans un organisme de défense des droits ou dans un organisme d'économie sociale ou encore dans un organisme de services et de défense des droits a-t-il eu un impact dans l'analyse ? Nous pourrions dire "oui" parce que le contexte peut avoir un impact sur la pratique et par conséquent sur la réflexion que le gestionnaire en fait. Nous pourrions dire "oui" parce que chaque type d'organisme revendique sa spécificité et exprime sa pratique en ce sens. Nous n'avons pas mesuré cet aspect parce que les connaissant et interagissant avec eux, nous avons avec chacun d'eux pensé que le sujet d'étude leur permettrait de réfléchir sur leur pratique et permettrait de trouver de nouvelles références éthiques en gestion.

Lors du retour avec chaque participant à l'étude, nous reprendrons leur propre parcours sans parallèle avec les autres. Nous reverrons ensemble ce que ces constats éveillent pour prévoir d'autres étapes d'apprentissage évolutif. Les textes inclus dans la problématique, le processus de Malherbe et le guide présenté en conclusion pourront servir de tremplin dans la poursuite de la réflexion sur la pratique.

Revenons sur la problématique afin de réfléchir sur la portée des résultats que nous avons obtenus lors de nos observations.

Rappelons-nous que dans la crise de sens que vivent les organismes communautaires, nous voulions offrir aux gestionnaires une référence de gestion les appuyant dans la poursuite de leur objectif de développement humain et ce même dans le contexte actuel de redéfinition de leur rôle par l'État. Comme nous l'avons vu dans la problématique, des auteurs énoncent les apports positifs de l'approche de l'éthique autorégulatoire pour mobiliser et faire ressurgir le sens du travail. L'analyse des témoignages de trois gestionnaires démontre que les gestionnaires rencontrés interviennent selon certaines caractéristiques de l'éthique autorégulatoire. L'approche autorégulatoire, dans ce cas, ne sera pas étrangère à la pratique actuelle. L'expérience d'utilisation d'un processus de type autorégulatoire de l'éthique (Malherbe) nous a permis de constater, qu'une telle démarche a appuyé une équipe, l'a menée au-delà de son fonctionnement habituel et a introduit un changement. Ce constat prend en compte que l'équipe vivait déjà des bases de l'approche de l'éthique autorégulatoire et avait accepté de suivre le processus et les règles attenantes. Le processus de décision collective selon Malherbe a eu des impacts sur le développement des personnes et du groupe, mais aussi sur l'analyse des situations et des décisions possibles. L'écart entre la pratique réflexive du G.3 (situation de départ) et l'expérience d'équipe (la situation d'arrivée) marque un changement significatif pour les participants et le groupe. Leurs propos en témoignent.

Le cheminement lors de cette expérience pourrait se transposer dans l'analyse de situations politiques occasionnées par le mandat donné par l'État. D'autres outils complèteraient certainement les références pour parvenir à une gestion éthique. Un plan de développement pourrait être confectionné dans ce sens dans chaque milieu. Comme nous avons observé que les gestionnaires peuvent compter sur leur pratique actuelle pour poursuivre leur cheminement, nous pourrions facilement aborder les références de l'éthique autorégulatoire pour reprendre prise sur le sens de leur travail soit le développement humain.

Chapitre II INTERPRÉTATION DE LA SITUATION PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTHIQUE

Au cours du premier chapitre, nous avons établi que le contexte actuel de redéfinition par l'État du rôle des organismes communautaires et que le courant de mondialisation affectaient les organisations. Par conséquent, nous vivons une crise de sens du travail. Nous retrouvons au deuxième chapitre, l'observation de la situation de l'éthique dans la pratique réflexive de trois gestionnaires et l'observation de la situation lors de l'expérience selon l'approche autorégulatoire de l'éthique chez Malherbe, en ce qui concerne «La stratégie pour conduire un processus de décision collective par consensus»(p.129).

Dans ce troisième chapitre, nous voulons interpréter la situation problématique de l'éthique en signifiant quelques dilemmes observés dans le discours des gestionnaires à la lumière de références de l'approche autorégulatoire de l'éthique vue comme piste de solution pour solutionner la crise de sens du travail dans les organismes communautaires. Nous poursuivons notre réflexion sur l'autonomie à la base de l'éthique autorégulatoire, mais qui est aussi reconnue comme un moyen de se réapproprier le sens du travail. Ensuite, nous portons un regard sur le mouvement de mondialisation afin de comprendre comment celui-ci vient rattraper les organismes communautaires dans leur fonction et dans leurs décisions quotidiennes. Ce mouvement ne vient-il pas aggraver la situation de drame ? Nous abordons, en terminant, les liens théologiques possibles avec une pratique autonomisante de l'éthique pour sortir du drame vécu dans la crise de sens.

1. Les dilemmes présents dans l'observation

Nous parlions, en introduction, des préoccupations présentes chez les organismes communautaires. Dans leur quotidien, avec le personnel, avec les bénévoles, lors des séances des conseils d'administration et face aux bailleurs de fonds, les questions éthiques émergent. Comment intégrer une nouvelle commande de l'État sans restreindre les personnes dans leur droit de continuer à recevoir des services ? Les commandes de

l'État vont-elles vraiment dans le sens du développement humain, notre raison d'être ? Devons-nous choisir l'indépendance financière pour protéger notre indépendance de penser et d'agir ? Comment pouvons-nous, par exemple, gérer un manque de revenu sans exploiter des employés et les couper ainsi de leur droit au respect et à la dignité de l'humain autonome et responsable ? La redéfinition du rôle des organismes communautaires par l'État accentue le questionnement éthique et mine le sens du travail. Les préoccupations des gestionnaires révèlent des occasions de crise de sens. Lorsque les gestionnaires ont exprimé leur pratique et lorsque une équipe a expérimenté un processus autorégulateur de l'éthique, nous avons reconnu des exemples de crise de sens. Nous abordons maintenant ces exemples de crise de sens sous l'aspect de dilemmes éthiques présents à la source des interventions. Si les gestionnaires réfléchissent sur leurs préoccupations, ils y verront des dilemmes. En clarifiant ces dilemmes dans une démarche éthique, les gestionnaires verront plus clair et pourront enfin générer à nouveau leur sens du travail. En reprenant le concept du dilemme, le gestionnaire ferait un choix entre deux plans d'action possibles, contradictoires mais menant à une même finalité.

Notre intention ne consiste pas à résoudre définitivement les dilemmes de notre pratique, puisque pour y parvenir, nous poursuivrons la réflexion avec ceux qui les vivent. Prenons donc cette réflexion comme une amorce. Nous représentons, ici, une petite partie de la réalité des gestionnaires d'organismes communautaires.

1.1 Un dilemme dans le milieu de l'organisme d'économie sociale

En entrevue, le gestionnaire de l'organisme d'économie sociale (G.1) a exprimé une préoccupation, soit le dilemme de l'autonomie financière vis-à-vis le développement social. L'autosuffisance financière semble aller bon train, mais les autres aspects de la mission d'économie sociale seraient, selon ses propos, à développer. Ce (G.1) gestionnaire se responsabilise face à l'avenir financier et cherche en même temps à développer les compétences du personnel, leur développement et la pérennité des emplois. Comment faire pour réaliser sa mission qui demeure de produire des biens et des services répondant à des besoins économiques, sociaux, individuels et collectifs ? Comment arriver à gérer sous la forme de l'économie sociale en développant un

processus démocratique de gestion, en favorisant la participation, en faisant primer la personne sur le capital tout en recherchant l'autosuffisance financière ? Ce dilemme est mainte fois présent dans la quotidienneté du gestionnaire.

Face au financement de l'entreprise sur trois ans, le gestionnaire (G.1) est placé devant le dilemme suivant : viser la rentabilité financière (A) ou ne pas viser la rentabilité financière pour aussi réaliser les autres aspects de la mission d'économie sociale (-A).

En regardant les conséquences de l'option A, le gestionnaire devient responsable de la rentabilité en demandant aux employés d'atteindre cet objectif. Ils cherchent tant bien que mal à tenir compte des aspects humains, collectifs et sociaux que la mission lui incombe. Le gestionnaire (G.1) est seul dans la planification des étapes pour atteindre la mission, c'est-à-dire seul pour promouvoir le sens du travail de l'organisme. Les employés sont réintégrés au marché du travail tant et aussi longtemps que le budget le permet. Ils voient leurs conditions améliorées pour un temps. Les employés ne vivent pas les aspects de participation, de démocratie à tous les niveaux de l'organisation. La formation est prévue sur les tâches spécifiques mais non centrée sur la démocratie, la participation. Les conséquences possibles de l'option -A comportent des changements. La responsabilité devient partagée. Le plan d'action et de formation sera élaboré à partir des besoins de tous, en visant la rentabilité financière et sociale. La participation devient un moyen de rentabilité et de développement. Les employés deviennent eux aussi porteurs du sens de l'organisme.

Le gestionnaire (G.1) et les employés font alors face à **deux valeurs** opposées : soit la **sécurité** d'intervenir selon un modèle en cours et habituel (hétérorégulatoire), soit l'**inconnu** d'un modèle où la coresponsabilité touche tous les domaines de l'entreprise (autorégulatoire).

La réflexion du gestionnaire (G.1) pourrait s'orienter en tranchant le dilemme éthique. En regardant les conséquences des options, le gestionnaire se permet une critique de sa réalité en manque d'éthique autorégulatoire et développe son approche éthique. Établir une priorité d'une valeur par rapport à l'autre pourra l'aider à solutionner la crise

de sens présente dans cette préoccupation en prenant position et en recadrant son action dans la mission.

1.2 Un dilemme dans le milieu de l'organisme de défense des droits

Le gestionnaire (G.2) de l'organisme de défense des droits a exprimé le problème que certaines personnes demandant des services ne poursuivent pas la démarche autonomisante prônée par l'organisation. L'organisme croit que pour défendre ses droits toute personne doit apprendre à pêcher plutôt que ce soit l'organisme qui prenne le relais de la demande. Dans un lieu communautaire, l'organisme met à leur disposition de l'information et des intervenants répondent aux questions selon les besoins. Chaque personne pour défendre ses droits doit s'investir et mener elle-même ses démarches. Comment collaborer avec les personnes qui ne poursuivent pas leur démarche et qui s'empêchent alors de faire reconnaître leurs droits ? Que faire pour atteindre la mission ultime de l'organisme soit de parvenir à une situation sociale où les personnes sont traitées justement, également et peuvent se développer ?

Le dilemme se formule comme suit : soit que l'organisme ne réponde qu'aux personnes qui entre dans le processus d'autonomisation (**A**) ou soit que l'organisme module le processus d'autonomisation pour répondre à plus de demandes (**-A**).

Les conséquences de l'option (**A**) sont de ne pas répondre à toutes les demandes, de perdre des joueurs, de développer un modèle unique d'intervention, d'offrir aux personnes qu'une seule solution pour résoudre leur problème, de mener des luttes collectives qui rayonneront sur tous, etc. Les conséquences de l'option (**-A**) sont de répondre à toutes les demandes, de moduler l'approche autonomisante dans le modèle d'intervention, d'augmenter le bassin des personnes en développement vers l'autonomie, d'augmenter le bassin dans la recherche de solutions etc.

Les **valeurs opposées** dans cette situation sont : l'**obligation** du processus d'autonomie (hétéronomie) vis-à-vis la **liberté** de choix du même processus (autorégulation).

La réflexion du gestionnaire (G.2) pourrait s'orienter de cette façon tout en étant plus exhaustive. Accorder une priorité à une valeur plutôt qu'à une autre pourra l'aider à solutionner la crise de sens présente dans cette préoccupation.

1.3 Un dilemme dans le milieu de l'organisme de services et de défense des droits

Lors de l'expérience du processus autorégulateur de l'éthique dans l'organisme de services et de défense des droits, les participants avec le G.3 regardaient comment remplacer la personne en charge d'un service rapportant 45% des revenus de l'organisme. Ils ont un portrait des compétences qu'ils veulent retrouver chez ce futur employé. Certaines personnes de l'interne envisagent de se présenter. La préoccupation de réussite dans l'organisation du service et dans le maintien du même niveau de rentrées d'argent leur importent. Devrions-nous ouvrir aussi à l'externe pour maximiser notre réussite ?

Le dilemme se présente comme l'option **(A)** d'ouvrir un poste intérimaire à l'interne ou l'option **(-A)** d'ouvrir à l'interne et à l'externe.

Les conséquences de l'option **(A)** seraient de travailler avec quelqu'un qui connaît le milieu et le service, de travailler à l'avenir des employés dans leur propre organisation, de fermer le bassin des possibilités de personnes et des autres visions du service, peut-être risquons nous la rentabilité financière, d'aller dans le sens de notre mission de développement des membres, de miser sur une équipe forte pour appuyer, de cibler la formation sur les compétences à améliorer, de permettre à la personne elle-même de se mesurer etc. La seconde option **(-A)** a pour conséquences de créer du mécontentement chez certains employés, de reproduire le même modèle de sélection, de s'ouvrir à d'autres visions, de désavantager le personnel actuel, de former une nouvelle personne, de risquer la rentabilité financière etc.

Les **valeurs principales en opposition** sont **l'apprentissage continu du personnel ayant le potentiel** et **la recherche de solutions à l'extérieur** de l'organisme.

Les participants avec le G.3 ont regardé les décisions possibles, il se sont permis d'aller au-delà de la règle habituelle de sélection, ils ont fait ressurgir l'apprentissage vécu par chacun dans l'organisme. Ce groupe s'est responsabilisé dans la solution, ils ont mis en lien l'apprentissage avec la mission pour enfin choisir de changer le mode de sélection pour ouvrir un poste intérimaire à l'interne. Ce cheminement a permis au groupe de résoudre le problème et de revenir au sens du travail dans cette décision.

1.4 Réflexion sur les trois dilemmes présentés

À rendre conscient notre pratique, nous nous donnons les moyens d'élucider nos dilemmes. Lorsque nous regardons globalement les quelques dilemmes que l'observation nous suggère, nous remarquons que le reflet de la finalité des organismes communautaires transparaît dans la co-responsabilisation, l'autonomisation, la promotion des employés. Chaque milieu recherche la rentabilité financière, la survie de l'organisme et une efficacité d'intervention en fonction de leur mission spécifique. Maintes fois, nous discutons de situations préoccupantes. Nous sommes conscients que se jouent des choix de valeurs dans nos décisions. Nos intuitions, notre formation et notre expérience nous aident dans nos analyses et dans nos choix. Des démarches existent dans le domaine de l'éthique autorégulatoire pour nous appuyer dans notre recherche de cohérence. Comme nous l'avons remarqué, l'expérience tentée dans un milieu avec l'application de la "Démarche de décision collective" (J.-F. Malherbe) a permis au milieu d'aller au-delà des comportements de collaboration habituelle pour questionner la norme de sélection par compétence. Toute l'équipe a remarqué un dépassement positif dans les attitudes vers l'intimité et la coresponsabilité dans la suite de la décision. Tout comme plusieurs auteurs le suggèrent (Dionne-Proulx, Jean et Leymarie, Fortin, Lamoureux, Legault), pourrions-nous envisager d'utiliser ce type d'approche pour voir plus clair dans notre pratique et pour marcher vers notre finalité de développement humain.

2. Le paradoxe de l'autonomie

Nous sommes en quête d'une reprise en main du sens de notre travail. Nous recherchons l'autonomie de nos organisations et l'autonomie pour les personnes. L'autonomie que nous chérissons, pour faire un pas essentiel vers le développement des personnes, se retrouve dans les dilemmes des organismes communautaires. Notre pratique en témoigne comme nous l'avons abordé précédemment. L'organisme de défense des droits place l'autonomie au premier plan dans un modèle d'autogestion pour qu'elle génère le développement. Les organismes d'économie sociale et l'organisme de services et d'économie sociale modulent l'exercice de l'autonomie dans un modèle participatif ou plus ou moins hiérarchique.

Lorsque nous avons mis en parallèle la présence d'indicateurs de l'autonomie dans la pratique de trois gestionnaires, nous avons noté que tous visent l'autonomie des personnes et de l'organisation. Tantôt cette autonomie était exécutive, motivante ou encore autogénératrice. Nous avons aussi constaté que les domaines et les lieux d'exercice de l'autonomie diffèrent d'un milieu à l'autre.

Dans l'approche des dilemmes des gestionnaires, nous avons vu que le gestionnaire de l'organisme d'économie sociale est soumis à la règle d'autofinancement après trois ans tout en appliquant une gestion centrée sur la personne. N'est-il pas contradictoire de se centrer sur la personne et de viser suffisamment de revenus pour s'autofinancer ? Dans l'organisme de défense des droits, la règle veut que toute personne demandant un service se prenne en charge pour défendre ses droits. N'est-il pas contradictoire d'obliger un processus d'autonomie ? Dans l'organisme de services et de défense des droits, la règle de sélection passe par l'ouverture automatique de poste à l'interne et à l'externe. N'est-il pas contradictoire de viser le développement des membres en les mettant sur le même pied que des personnes extérieures à l'organisme ?

Nous référant à la définition, nous savons que dans le paradoxe, la situation est régie par des impératifs contradictoires. Le paradoxe de l'autonomie nous rattrape puisque pour développer l'autonomie des membres et de l'organisme, les gestionnaires

reprise de contact avec le sens du travail. Comme plusieurs auteurs (Dionne-Proulx, Jean et Leymarie, Fortin, Lamoureux, Legault), nous croyons que l'approche autorégulatoire de l'éthique, supposant l'autonomie, pourrait être une piste de solution afin de résoudre le paradoxe de l'autonomie et pourrait reconstruire le sens du travail tout en étant en concordance avec la finalité de développement humain.

3. Le paradoxe administratif des gestionnaires

La crise de sens au travail que nous avons énoncée dans la problématique de départ s'infiltrer de diverses manières. L'État finançait les organismes par divers programmes. La politique gouvernementale est venue uniformiser le mode de financement et a redéfini le rôle des organismes communautaires. L'État a assujéti le financement à l'atteinte des priorités nationales et à la reddition de compte. Ce faisant, l'autonomie se trouve diminuée parce que la loi du moindre coût, la loi du grand nombre de services, le choix des domaines d'action, le choix du type de personnel, le temps de production de rapport etc. viennent modifier en tout ou en partie le travail et le sens du travail. Travailler autrement, auprès d'une clientèle un peu différente, viser des objectifs en plus de ceux déjà prévus etc. devient une préoccupation pour l'ensemble de l'organisme. Ce bouleversement d'orientation mine le sens du travail et l'autonomie des organismes communautaires.

Les gestionnaires sont placés devant le paradoxe administratif suivant : l'organisme vise le développement humain par les services qu'il déploie mais son financement par l'État décentre son modèle d'intervention et de gestion visant le développement humain.

Comment se fait-il que ce paradoxe apparait ? Quels outils peuvent nous aider à faire face à cette réalité ?

R. Petrella dans la préface de *L'États aux orties*, (Collectif sous la direction de S. Paquerot, 1996) et dans *Pour une nouvelle narration du monde* (2007) apporte un éclairage sur l'avènement de la mondialisation et sur les croyances qu'elle véhicule. Résumons en quelques lignes ce qui s'est passé et qui nous affecte encore.

Quatre groupes de facteurs ont amené le démantèlement de l'État-providence pour faire place au contrôle du capital financier : l'attaque du système de l'État du Welfare, la crise du système monétaire et financier, le pouvoir de la technologie comme source de créativité et enfin la faillite du socialisme réel. Ces quatre groupes de facteurs ont permis l'avènement de la mondialisation qui influence notre réalité.

L'attaque de l'État-providence vient davantage nous éclairer sur le nouveau rôle de l'État. Les couches conservatrices ont attaqué l'État du Welfare dans le principe de la sécurité d'existence de chaque citoyen. L'État-providence mettait en place les mêmes chances de départ et de citoyenneté à tous peu importe le sexe, la race, l'âge et le revenu. C'est dans ce contexte que les organismes communautaires sont apparus pour assurer la cohérence de ces objectifs dans la réalisation des objectifs sociaux de l'État. Selon les forces conservatrices, l'accent mis sur les droits aurait annihilé l'esprit d'initiative, la créativité et l'innovation. (2007 : 47) Pour eux, cette priorité aux droits enlève à ceux qui ont des capitaux d'investir. Une autre critique des conservateurs a porté sur l'inefficacité de l'État du Welfare à faire reculer la pauvreté puisque les dépenses augmentaient. Élevant les besoins de financement sociaux, les forces conservatrices voyaient leur part de contribution augmenter et par conséquent leur profit diminuer. Une crise financière s'en est suivie et pour continuer à se financer les États-Unis ont accepté la libre circulation des capitaux.

La mondialisation du capital apparaît alors. L'État perd le contrôle sur sa monnaie et le politique perd le contrôle sur la politique financière et économique parce que le contrôle s'effectue à l'extérieur du gouvernement. Les banques centrales prennent le contrôle. L'État devra faire avec moins, elle réduira donc ses dépenses publiques et sociales pour arriver à l'équilibre budgétaire. L'État diminuera aussi la pression sociale sur les capitaux pour ne pas les faire fuir. Le rôle de protéger les économies plus faibles et de protéger les intérêts généraux ne sont plus possibles. Le nouveau rôle de l'État devient la création d'un environnement favorable aux entreprises pour qu'elles soient compétitives mondialement. L'État couvrira moins de services, il augmentera la participation aux frais par des tickets modérateurs, il augmentera la sévérité des contrôles pour moins payer, il cherchera à diminuer la couverture sociale des services.

Selon Petrella (2007 : 57), nous assistons à l'amputation de la citoyenneté maintenant soumise à des conditions toujours plus restrictives, à la réduction du champ de la solidarité qui n'est plus proposé comme principe fondateur de la société et enfin à la perte de la richesse commune et d'espaces publics par la privatisation.

Ce contexte expliqué, nous comprenons pourquoi l'État a redéfini le rôle des organismes communautaires et nous comprenons qu'en nous finançant, il nous demande de palier aux services laissés pour contre ou privatisés. Sommes-nous pris à mordre la main de celui qui nous fait vivre ?

La mondialisation est la victoire d'une idéologie, soit celle de la croyance érigée en théologie universelle capitaliste, la narration dominante selon Petrella (2007 : 13-14). C'est la base du rêve mondial du capitalisme et d'une société de marché compétitive. C'est fondamentalement un monde pour un petit nombre de personnes dans lequel la personne humaine et son travail sont réduits à la notion de ressource, au même titre que toute autre. Dans ce monde, les droits humains et sociaux, universels et imprescriptibles sont vidés de contenu, considérés comme réversibles et négociables, transformés en besoins vitaux. C'est l'individualisme écrit Petrella (2007 : 62-63). C'est le chacun pour soi, on perd la confiance et la reconnaissance de l'autre. L'éducation et le travail servent à augmenter la richesse personnelle. L'agressivité devient une expression sociale. La coopération devient opportuniste. Le scepticisme règne envers les institutions parlementaires de justice et administratives.

Lorsque nous constatons vivre une crise de sens au travail dans les organismes communautaires comme dans le monde du travail en général, nous pouvons constater que le mouvement de mondialisation nous touche de près. En effet, l'acteur de régulation qu'est l'État ne joue plus son rôle comme avant. L'État nous demande de nous adapter à sa perte de financement. Il demande aussi de vivre la compétitivité pour atteindre des coûts moindres. Notre crise d'identité et d'autonomie est donc marquée par cette situation. Pour retrouver le sens de notre travail, nous devons comprendre que cette mondialisation répercute ses conséquences dans nos milieux par les nouvelles commandes de l'État, par les effets que subissent les travailleurs et leurs familles et bien

d'autres réalités. Les dilemmes que nous vivons ne sont pas éloignés de ce dont nous venons d'évoquer. Nos entreprises d'économie sociale tentent de reprendre des services publics pour permettre à des personnes sans travail de retrouver leur dignité; ces organismes communautaires reçoivent des personnes en perte d'autonomie et en perte de travail. L'État balaie vers les organismes communautaires pour se dégager du financement et comme nous voulons donner une voix aux personnes exclues de la société, nous leurs ouvrons la porte en acceptant le contrat avec l'État. De ce fait, nous acceptons que l'État ne régle plus l'économie, ni le protège la sécurité sociale.

Maintenant quel outils peuvent appuyer les gestionnaires dans leurs décisions ? Se documenter sur l'idéologie dominante actuelle peut aider le gestionnaire à comprendre le passage de l'État-providence à un État en perte de contrôle de ses leviers politiques pour assurer le bien commun. Des outils d'éducation populaire pourraient augmenter la conscience collective à ce sujet. Mais tel n'est pas le sujet en cause. Des auteurs, cités précédemment proposent le concept de l'éthique autorégulatoire comme référence de gestion pour que nous nous réappropriions le sens de notre travail. Dans ce domaine, plusieurs références existent pour aider les personnes et les groupes à cheminer. Nous avons constaté dans la pratique réflexive de trois gestionnaires que leur pratique comprenait déjà des caractéristiques de l'approche de l'éthique autorégulatoire. Cela peut alors faciliter l'utilisation des outils de l'approche de l'éthique autorégulatoire laquelle serait porteuse de co-élaboration de sens au travail et faciliterait des conditions du développement des personnes. L'expérience avec une équipe dans une organisme communautaire a d'ailleurs démontré qu'en acceptant les règles et un processus de décision collective éthique, une équipe peut vivre un changement positif pour construire leur sens du travail et percevoir un changement dans leur propre développement. Les gestionnaires peuvent donc être appuyés par les outils de l'approche de l'éthique autorégulatoire qui se rapprochent de la pratique en organisation communautaire.

Au cours de la conclusion générale, les gestionnaires d'organismes communautaires retrouveront une proposition de cheminement afin de développer une approche autorégulatoire de l'éthique.

4. Perspectives théologiques sur la problématique analysée

Nous abordons maintenant les perspectives théologiques possibles avec le sens du travail, les valeurs de l'autonomie et de la responsabilité des humains que prône l'approche autorégulatoire de l'éthique. Cette réflexion permettra, pour ceux qui s'inspirent des valeurs chrétiennes, de retrouver quelques points de repères concernant la problématique analysée.

Lorsque nous parlons de crise de sens du travail, nous cherchons à en redécouvrir la finalité de celui-ci parce que nous nous sentons inconfortable dans ce qui se passe dans le monde du travail. Nous voulons relier l'action quotidienne à un ensemble plus grand et plus englobant. Cette quête de sens est aussi spirituelle. T.C. Pauchant (2000) avance qu'une prise pour résoudre la crise de sens se trouve dans la spiritualité, là où les repères se construisent. Il s'agit pour les humanistes de cerner la place de chaque humain dans le devenir universel de l'humanité. Qu'en est-il pour les chrétiens ? Y a-t-il un lien entre les valeurs chrétiennes et l'éthique autorégulatoire comme piste de solution à la crise de sens au travail ? Le sens du travail recouvrant le développement humain, les valeurs d'autonomie, de responsabilité, du respect de l'autre trouvent-elles écho dans l'enseignement de l'Église catholique ?

4.1 Le sens du travail humain

Voyons les perspectives théologiques que les chrétiens peuvent découvrir en relisant l'encyclique « *Laborem exercens* », écrite par S.S. Jean-Paul II (1981). Nous y retraçons les fondements du travail humain. Cette lecture guidera les gestionnaires ouverts à cette perspective.

Pour l'Église, le travail est un aspect fondamental de l'existence de l'homme. Cette conviction vient du fait que plusieurs sciences s'en préoccupent, mais elle vient d'abord de la parole de Dieu. La Genèse parle indirectement du travail comme une

activité à exercer : « Soyez féconds, multipliez-vous, emplissez la terre et soumettez -la » (Gn 1,28), donc travaillez. L'homme reçoit le mandat de son Créateur de soumettre la terre. S.S. Jean-Paul II écrit que le travail est une activité qui trouve sa source dans l'homme et que la terre doit être entendue comme la portion visible de l'univers dans laquelle l'homme habite (1981 :16). Le gestionnaire et les travailleurs chrétiens reçoivent donc le même mandat de travailler avec et dans cette terre. Le travail serait intrinsèque à l'humain. Socialement, les humains travaillent pour se réaliser.

En conclusion de l'encyclique « *Laborem exercens* » , le Pape élabore les éléments de la spiritualité chrétienne du travail qui redonnent le sens au travail. Dans les paroles de la Révélation divine, la vérité chrétienne confirme que « [...] l'homme participe à l'œuvre du Créateur et continue à la développer et à la compléter [...] » (1981 : 93). Ayant conscience de cette vérité, tous doivent en « [...] imprégner même les activités les plus quotidiennes. » (1981 : 93). Chaque chrétien peut poser sa pierre dans la réalisation du plan Divin. Pour guider toutes les activités au travail, les chrétiens peuvent suivre cet enseignement de l'Église.

4.2 Le travail pour l'homme et non l'homme pour le travail : autonomie et liberté plutôt que soumission et asservissement

Le Pape poursuit son explication sur le travail en le définissant comme « objectif » et « subjectif ». L'aspect technique du travail comportait originalement les mains pour devenir ses outils, puis devenir des machines et le processus du travail. Dans son sens subjectif, l'homme est le sujet du travail. Une certaine interprétation de la Genèse dit que l'homme doit soumettre la terre parce qu'il est créé à l'image de Dieu. Le Pape renchérit ainsi : « [...] il est une personne, c'est-à-dire un sujet, un sujet capable d'agir d'une manière programmée et rationnelle, capable de décider par lui-même et tendant à se réaliser lui-même. » (1981 : 22). Nous travaillons parce que nous sommes comme Dieu capable d'intervenir en tant que sujet. Nous avons les aptitudes à créer et à transformer. Toute personne humaine a donc une valeur dans la transformation de l'univers. Ces deux éléments définis, l'Église aborde la vocation de l'homme. Soumettez la terre en tant qu'être autonome créé à l'image de Dieu. « C'est la nature éthique du

travail » (1981 : 23), une mission donnée à l'homme « conscient et libre » (1981 : 23). Les liens avec la promotion de l'autonomie et de la responsabilité des personnes pour décider, produire des changements sont directs. S.S. Jean-Paul II ajoute que : « Le fondement de la valeur du travail est l'homme lui-même [...] bien qu'il soit [...] destiné et appelé au travail, le travail est avant tout pour l'homme et non l'homme pour le travail. » (1981 :24). L'Église reconnaît la préséance de l'homme intelligent sur le travail comme produit. L'homme n'est pas relégué à l'état de ressource comme nous l'avons vu dans l'idéologie universelle capitaliste, mais le travail est une de ses fonctions et il lui permet de se réaliser en tant qu'être humain.

Nous avons la vocation chrétienne de l'homme (veiller sur la création), les indicateurs du travail humain (homme conscient, autonome, libre). Selon le Pape, l'histoire démontre que la vérité chrétienne s'oppose aux réalités contemporaines. Les pensées matérialiste et économiste actualisent le travail humain. Les régimes économiques du marxisme et du capitalisme ont organisé le travail en s'éloignant plus ou moins de la vérité chrétienne. Il fait remarquer que l'homme a pu et peut encore être traité comme un instrument de production plutôt que comme le sujet en marche vers la finalité de se développer à l'image de Dieu. La hiérarchie des valeurs est donc toujours menacée. Les chrétiens sont appelés à examiner les pièges des systèmes contemporains. Les gestionnaires et les travailleurs ont devant les yeux des éléments de réflexion éthique. Comment organisons-nous le travail pour que l'humain s'utilise dans toutes ses capacités d'autonomie et de responsabilité et de créativité, se développe et réalise sa vocation sur terre ?

Au point de vue éthique, S.S. Jean-Paul II aborde aussi la dignité de l'homme au travail. Le travail est un bien de l'homme parce qu'il transforme la nature et parce qu'il se réalise lui-même. L'homme remplit sa mission en travaillant et en se réalisant. Cette dignité de l'homme a été et peut encore être écorchée par l'esclavage, la perte du travail ou par le fait de réduire l'homme à un instrument de production. Posons-nous donc la question suivante : les employés et les personnes que nous accompagnons dans nos organismes sont - ils sujets ou objets de notre intervention ? Leur permettons-nous de se réaliser en tant qu'êtres autonomes et responsables ? Cette question éthique nous aide à

comprendre comment nous organisons nos processus de travail et le processus d'intervention. L'approche autorégulatoire de l'éthique offre des conditions de réalisation de l'autonomie et de la responsabilité humaine tant individuellement qu'en groupe et collectivement. Référons nous à ces outils réflexifs.

Nous constatons que des liens avec le sens du travail humain, avec l'autonomie et la responsabilité des personnes resurgissent de l'enseignement de l'Église catholique. Ces liens théologiques concernant le travail comme une activité d'homme libre rejoint l'autonomie supposée dans l'approche autorégulatoire de l'éthique. La finalité de réaliser le plan divin trouve son comparable dans la spiritualité situant le travail de chacun dans l'ensemble du devenir de l'humanité. La promotion humaine de l'éthique et de la spiritualité peuvent donc réunir les chrétiens et les non chrétiens.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente étude avait pour objectif de réfléchir sur l'éthique telle que vécue dans le milieu de trois organismes communautaires pour faire face à la crise de sens de notre travail. Comme nous l'avons abordé, la crise de sens du travail touche plus que le milieu communautaire. Les milieux des affaires, des services publics et de la politique sont tout autant perturbés par les changements occasionnés dans le contexte de la mondialisation.

Après analyse du phénomène de crise de sens, plusieurs auteurs proposent de retrouver la finalité de notre travail en ramenant l'humain comme " sujet éthique du travail " au cœur de nos interventions. Focaliser sur les capacités de l'humain dans son propre travail permettra aux travailleurs de retrouver individuellement leur place, mais permettra aussi d'envisager ensemble un plus grand éventail de solutions pour faire face aux problèmes qui nous concernent tous. Cette focalisation pourrait développer la solidarité dans la responsabilisation.

Cette idée générale commande des moyens d'interventions cohérents. Comme plusieurs le proposent, nous avons exploré l'approche autorégulatoire de l'éthique afin de reprendre du pouvoir sur notre pratique. Dans un premier temps, en observant le discours de notre pratique de gestionnaire, à la lumière des théories de l'approche autorégulatoire de l'éthique et celles du développement humain et moral, nous pouvons rendre visible, plus consciente notre pratique sur la situation de l'éthique telle que nous la vivons. Cette étude montre trois chemins où des personnes sont impliquées différemment dans les processus malgré que chaque organisme vise le développement humain à travers leur mission spécifique. L'expérience de décision collective tentée avec une équipe laisse entrevoir un nouveau développement personnel et une solution partagée face au problème présenté. Notre observation permis à des participants de constater que la mise en pratique de l'éthique réflexive permet de s'impliquer en profondeur dans l'expression du problème de l'éthique.

Au cours du troisième chapitre, nous avons approfondi notre réflexion en décelant quelques dilemmes rencontrés dans notre pratique de gestionnaires. Comme nous l'avons

constaté, la finalité des organismes communautaire, soit le développement humain, apparaît sous diverses formes et s'oppose tantôt à la rentabilité financière ou tantôt à l'efficacité des moyens d'intervention. Nous comprenons que le contexte de la mondialisation affecte nos organisations dans le rôle qu'on nous assigne, dans les valeurs de compétition, d'enrichissement d'une minorité. L'idéologie dominante dévalue l'homme en le traitant comme une ressource de production ce qui s'oppose à la promotion humaine et au travail solidaire pour la construction d'une société juste. Dans une autre réflexion nous avons vu que l'autonomie que nous recherchons a besoin de règle pour que son exercice soit protégé. L'éthique autorégulatoire propose des démarches comprenant des règles de fonctionnement et nous croyons que nous pourrions nous en inspirer. En parcourant un enseignement de l'Église, contenu dans l'encyclique " *Laborem exercens* ", nous avons résumé l'approche chrétienne qui affirme que l'homme autonome et responsable de transformer la terre participe à l'avènement du projet divin. Les éléments de l'éthique chrétienne rappellent aussi que le travail humain doit considérer l'homme dans son entièreté corps-esprit-autonomie. Les gestionnaires et les travailleurs peuvent lier l'approche chrétienne et celle de l'éthique autorégulatoire puisque les personnes y sont reconnues comme sujets du travail, autonomes, en lien avec les autres et recherchant le vivre ensemble harmonieux.

Le processus réflexif de cette étude est perfectible, parce qu'il sera incomplet tant que les gestionnaires du milieu n'y auront pas jeté leur regard critique. Il est certainement incomplet parce que les références en éthique et en gestion anthropocentrée n'ont pas toutes été prises en considération. Nous savons que nous sommes en recherche de solutions pour retrouver le sens de notre travail. Nous voulons nous éloigner le moins possible de notre finalité de développement humain. Voyons donc cette étude comme un premier effort pour rendre visible notre pratique. À partir de là, nous pourrions y déceler de quelle manière les dilemmes nous créent des embûches. Nous verrons comment le contexte de redéfinition de notre rôle par l'État nous contorsionne. La réflexion critique que propose l'approche autorégulatoire de l'éthique nous permettra de créer des démarches structurantes pour nous rapprocher de plus en plus du développement humain. N'oublions pas que nous réviserons nos façons d'intervenir pour vérifier le chemin

parcours dans l'atteinte du sens de notre travail. C'est dans cet esprit que cette étude propose finalement un guide de réflexion-action.

Le problème éthique

Posons - nous d'abord la question suivante : certains choix d'actions questionnent nos valeurs et nos orientations. Nous sommes coincés entre la survie financière et notre mission ? Cette situation dérange-t-elle au point de chercher des solutions dès maintenant?

Si nous voulons avancer dans la recherche de solutions : imaginons plusieurs chemins possibles. Selon la revue de littérature, plusieurs chemins sont susceptibles de faire resurgir le sens du travail en plaçant l'homme au centre du travail et pour permettre de clarifier les situations. La démarche éthique s'oriente ainsi. D'autres démarches en gestion anthropocentrée développent l'avenue éthique. Nous n'avons pas suffisamment approfondi les démarches proposées dans ce domaine pour nous en inspirer. Nous pourrions nous y pencher ultérieurement. Il faut cependant remarquer que les propositions qui sont faites touchent un cheminement éthique pour l'ensemble de l'organisation et propose des aides à la décision individuelle ou collective. Toutes ces démarches tiennent compte que l'humain est sujet du travail plutôt qu'un outil de production. N'oublions pas que ces processus prévoient des règles, mais en même temps, ces règles protègent notre intention. Ayons toujours un regard critique sur leur utilisation puisque des outils ne sont pas adéquats en toutes circonstances.

Posons l'alternative suivante pour débiter un cheminement éthique: développer une philosophie éthique pour l'organisation ou réfléchir sur les situations qui se présentent à l'aide de processus éthiques connus. Un chemin n'exclut pas l'autre. Choisissez le chemin qui vous convient le mieux selon les circonstances vécues.

Selon quelle philosophie de l'organisation ?

- Avec le conseil d'administration, prenons la décision de clarifier la philosophie de gestion pour y inclure la finalité des organismes communautaires soit le

développement humain. L'humain comme sujet de travail prendra alors officiellement une place prépondérante.

- Pour ancrer cette philosophie, définissons et partageons les valeurs nécessaires pour centrer l'humain dans tous les aspects de l'organisation. Faisons cette démarche avec l'ensemble du personnel. Rendons officielle cette philosophie dans une forme ou l'autre.
- Pour modifier les pratiques révisons avec le personnel chaque mode de gestion en fonction de la philosophie de gestion officielle. Nous ne pouvons pas tout faire en même temps. Planifions des échéances réalistes tout en étant vigilants pour ne pas écorcher notre philosophie. Prévoyons à cet effet que toute personne puisse faire valoir un manque à la philosophie auprès de la direction qui devra alors élaborer avec d'autres personnes une solution. Prévoyons les moyens de formation ou d'accompagnement dont nous aurons besoin pour amorcer les changements.
- Évaluons, à périodes fixes, le chemin parcouru. Réajustons les pratiques.

Selon quel questionnement ?

En tant que gestionnaire d'organisme communautaire, nous voulons que les services prévus soient réalisés et que les travailleurs soient au cœur de l'organisation. Ces personnes pourront ainsi vivre un développement et être partie prenante de l'organisation. Pour décider et agir éthiquement, posons les questions suivantes :

- Quelle est la situation sous tous ses angles ? Les employés peuvent-ils être impliqués dans la résolution du problème ? Si oui, prévoyons une rencontre les impliquant et poursuivons la démarche.
- Quelles sont les décisions possibles pour obtenir des résultats de services et favoriser le développement des personnes?
- Quelles sont les conséquences positives et négatives pour chaque partie impliquée dans les décisions ?

- Y a-t-il, en cause, des lois ou règlements ou règles écrites ou non? Lesquels et comment?
- Quelles émotions nous fait vivre cette situation?
- Quelles sont les valeurs associées aux conséquences envisagées pour chaque partie impliquée? Lesquelles s'opposent ?
- Quelle est la valeur prioritaire pour nous ?
- Quelle est l'argumentation qui justifie ce choix de valeur?
- Quelle action choisissons-nous en lien avec cette valeur ? Quels sont les mesures, modalités pour arriver à des résultats de services et au développement humain ?
- Après avoir mis en action notre actions, assurons-nous que la réalisation des actions s'oriente dans le sens prévu et, au besoin, réajustons ce qui se fait déjà.

Nous avançons que les deux chemins se croiseraient. Nous en sommes certains parce que pour mettre l'humain au cœur de notre travail, nous passons par la réflexion éthique personnelle, par le partage avec les autres, par le choix d'actions rassembleuses et par l'évaluation tant personnelle que collective. Ce guide de projet éthique peut être amélioré. La bibliographie de cette étude nous servira de réservoir théorique.

La démarche de réflexion, entreprise dans ce mémoire, ne peut être considérée comme un point d'arrivée mais comme une démarche continuellement repensée. En effet, nous avons pu constater que la crise de sens du travail est bien ancrée dans nos organismes : les dilemmes et les paradoxes nous le rapportent régulièrement. Le contexte politique et socioéconomique influencent constamment cette situation.

Nous pouvons construire sur la force des organismes communautaires pour la promotion humaine. L'approche autorégulatoire de l'éthique développe des moyens pour nous appuyer. Nous pouvons choisir et planifier un projet éthique dans nos organismes.

Tout ne sera pas parfait, ni magique, mais nous avancerons vers le développement de notre humanité si nous agissons de façon autonome et responsable.

BIBLIOGRAPHIE

- Boisvert Y., *Deux perspectives régulatrices de l'éthique* avec la collaboration de Campeau, L. et Jutras, M., document inédit, Laboratoire d'éthique publique ENAP 2004. 45p.
- Boyer A., *L'essentiel de la gestion*, Édition Organisation, Paris, 2001. 294p.
- Crener M.,Monteil B., *Principes du management*, Les presses de l'Université du Québec, Montréal, 1981. 511p.
- Deslauriers J.-P., *Travailler dans le communautaire*, Les Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, Québec, 2003. 140p.
- Dion, M., « Les entrepreneurs chrétiens au Québec », dans *Spiritualité contemporaine - Défis culturels et théologiques*. Sous la direction de Claude Ménard et Florent Villeneuve, Montréal, Fides, Collection Héritage et projet no., 1995. p.109-133.
- Dionne-Proulx, J., « Éthique et modernisation de la gestion », dans *Relations de travail et organisation : playdoyer(s) pour une lecture paradoxale*, Leymarie S., Sautré G. et Solle G. Bern, Peter Lang, 2005 p. 41-77.
- Doucet, H., « Drame humains et libération » dans *Sens et limites du mouvement éthique contemporain*. Sous la direction de Camil Ménard et Florent Villeneuve, Montréal, Fides, Collection Héritage et projet, no. 1995. p.15-35.
- Duplacy, J., Georges, A., Grelot, P., Guillet, J. et Lacan, M-F., *Vocabulaire de théologie biblique*. Sous la direction de Xavier-Léon Dufour, Paris, Les Éditions du Cerf, 1970. 1399p.

Fortin P., *Guide de déontologie en milieu communautaire*, Sillery, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 1995. 138p.

Fortin P., *La morale, l'éthique et l'éthicologie*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, 1995. 124p.

Gauthier, B., *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Sous la direction de Benoît Gauthier, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, 2003. 619p.

Greinacher, N., « Théologie pratique en tant que théorie critique de la pratique ecclésiale dans la société » dans Adrian M. Vesscher, *Études pastorales à l'Université - perspectives, méthodes et praxis*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa, 1988. p. 7-18.

Houde, R. *Les temps de la vie*, Chicoutimi, Édition Gaëtan Morin, 1986. 308p.

Jean, M., Leymarie, S., « Émergence de l'éthique dans les pratiques professionnelles » dans Leymarie S., Sautré G. et Solle G., *Relations de travail et organisation : playdoyer(s) pour une lecture paradoxale*, Bern, Peter Lang, 2005. p77-98.

Lamoureux, H., *Éthique, travail social et action communautaire*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, 2003. 243p.

Lamoureux, A., *Recherche et méthodologie en sciences humaines*, Montréal, Éditions Études Vivantes, 1995, 403p.

Lavoie, J., Panet, J.R., *L'action communautaire*, Montréal, Centre de formation populaire, 2000, 64p.

- Legault, G.A., *Professionalisme et délibération éthique*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, 1999. 290p.
- Legault, G.A., *Intervention : analyse et enjeux méthodologiques*, Sherbrooke, Les Éditions GGC, 1999. 242p.
- Lucier, P., « Réflexions sur la méthode en théologie », Article tiré de Cahiers d'études pastorales (no5), *La praxéologie pastorale, Orientation et parcours*, Tome II, Montréal, Fides, 1987.
- Malherbe, J-F., *Coffre à outils élémentaire en éthique appliquée*. Texte inédit, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 2004. 56p.
- Malherbe, J-F., *Les équivoques de l'autonomie*. Montréal-Namur, Fides, 1999. 39p.
- Malherbe, J-F., *Déjouer l'interdit de penser*, Montréal. Édition Liber, 2001, 132p.
- Malherbe, J-F., *Le nomade polyglotte*, St. Laurent, Québec, Édition Bellarmin, 2000, 225p.
- Mayer, R., Ouellet, F., Saint-Jacques, M.C., Turcotte, D., *Méthodes de recherche en intervention sociale*, Montréal, Édition Gaëtan Morin, 2000, 537p.
- Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec, *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Québec, Direction des communications, 2001. 59p.
- Morency, M-A, Simard, J., *Le cadre éthique dans l'organisation : un processus de création soumis à des contraintes*, Éthica, vol. 16 no. 1 p.11-34.

Pauchant, Thierry C., et coll., *Pour un management éthique et spirituel - Défis, cas, outils et questions*, Montréal, Fides et Presses HEC, 2000. 421p.

Perron, J., *Administration sociale et des services sociaux*, Chicoutimi, Édition Gaëtan Morin, 1986. 285p.

Petrella, R., « Urgence : re-créer la citoyenneté », dans Paquerot, S. et collectif, *L'  tat aux orties*, Montréal, Les   ditions Écosociété, 1996. pp 17- 31.

Petrella, R., *Pour une nouvelle narration du monde*, Montréal, Les   ditions Ecosociété, 2007. 176p.

S.S. Jean-Paul II, *Le travail humain*. Lettre encyclique « Laborem exercens », Montréal, Fides, 1981. 108p.

Tessier, R., *Le savoir pratiqué. Savoir et pratique du changement planifié*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, 1996. 134p.

Trotter, R. J., Mc Connell, J. V., « Les stades psychosociaux d'Érikson et Les niveaux de moralité de Kohlberg » , dans *Psychologie science de l'homme*, pp 306- 314.

Annexe 1 CONCEPTS EN APPUI À L'ÉTUDE

Éthique autorégulatoire

Définition de l'éthique autorégulatoire par ses fondements.

Autonomie : capacité et volonté d'exercer son libre arbitre.(Boisvert) Auto signifie de soi-même en psychologie. C'est la liberté de diriger ses propres actions, de prendre ses propres décisions et de faire ses propres choix sans ingérence de l'extérieur. (Trotter, Mc. Connel)

Écoute de l'autre : c'est la sensibilité à l'autre, la volonté de connaître l'autre. C'est être en relation avec l'autre. C'est l'interpersonnel, la réciprocité.(Boisvert)

Processus réflexif en éthique : c'est-à-dire la réflexion, la profonde remise en question des normativités qui oriente les comportements humains. Ce processus prend en compte les conséquences sur soi et les autres du comportement choisi.(Boisvert) Est-ce la meilleure chose à faire dans les circonstances ? (Legault)

Processus délibératif : l'examen et la discussion pour parvenir à une décision. C'est la réflexion pesant le pour et le contre avant une décision.

Processus dialogique : les personnes concernées par la décision devraient pouvoir participer à la décision, au processus décisionnel. Cette délibération n'est pas un débat, ni une polémique, mais l'expression de chacun vers une entreprise collective de décision. Le dialogue favorise la délibération éthique pour arriver à la coélaboration de sens c'est-à-dire que chaque personne contribue à créer une réponse signifiante (sens) à la question initiale.(Legault) Le dialogue incite à tenter de construire un consensus entre les interlocuteurs.(Malherbe, Boisvert)

Responsabilité subjective et partagée : c'est la responsabilité qui va au-delà du simple respect des règles, normes et de la reddition de compte par ce que fait appel à l'autonomie du sujet et de sa subjectivité. Cette responsabilité suscite l'intériorisation. Lamoureux insiste sur la responsabilité individuelle envers les autres et les générations futures pour devenir responsabilité collective.(Boisvert) C'est la capacité de prendre une décision sans référer à une autorité supérieure. C'est l'obligation de remplir une charge, un engagement, de réparer une faute.(Larousse)

Éthique hétérorégulatoire

L'éthique hétérorégulatoire est définie ici par ses fondements.

Sens du devoir : ce à quoi on est obligé à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose par la loi, la morale ou les convenances. (Larousse)

Responsabilité objective : c'est ce qui fait appel à se conformer aux prescriptions émises par des règles et des principes objectifs.

Processus d'application : la question sera de savoir si la décision ou l'action respecte les normes, les règles et les principes en présence. Il y a donc un aspect normatif.

Processus d'encadrement : c'est l'établissement des limites de l'action.

Développement de la personne selon Érikson

Les stades de développement comprennent les éléments suivants :

Confiance : sentiment de sécurité de celui qui se fie à quelqu'un.

Méfiance : état d'esprit de quelqu'un qui se tient sur ses gardes face à l'autre.

Autonomie : Auto signifie de soi-même en psychologie. C'est la liberté de diriger ses propres actions, de prendre ses propres décisions et de faire ses propres choix sans ingérence de l'extérieur. (Trotter, Mc. Connel)

Honte : sentiment pénible provoqué par une faute, par l'humiliation ou la crainte du déshonneur.

Initiative : action de celui qui propose, qui fait le premier pas. Qualité de celui qui prend les décisions nécessaires.

Culpabilité : sentiment de celui qui se sent blâmé, condamné.

Travail : activité de l'homme appliqué à la transformation de la nature ce qui le met en relation et qui produit de la valeur.

Infériorité : sentiment morbide qui pousse le sujet ayant la conviction d'être inférieur à ceux qui l'entoure, à se sous-estimer.

Identité : conviction d'appartenir à un groupe basé sur le sentiment d'une communauté géographique, linguistique, culturelle entraînant des comportements spécifiques.

Confusion de rôle : état de ce qui n'est clair ou bien défini mentalement.

Intimité : relation étroite, amitié

Isolement : état de quelqu'un moralement seul qui se sépare ou se sent séparé des autres.

Générativité : capacité de reproduire et d'être productif.

Stagnation : absence de progrès.

Intégrité : la maturité, l'intégration des 7 stades.

Désespoir : manque d'espoir. c'est le découragement, ne plus rien attendre, être sans issue.

Développement moral selon Kohlberg

Les stades de développement moral comprennent les éléments suivants .

Moralité pré-conventionnelle: Stade 1. C'est obéir aux règles dans le but d'éviter la punition. Stade 2. C'est obéir en sachant qu'on peut obtenir des récompenses. Le sens moral n'est pas compris. L'obéissance répond au besoin égocentrique.

Moralité conventionnelle : Stade 1. C'est être bon gars et bonne fille pour obtenir la récompense sociale et éviter le rejet. Stade 2. C'est la reconnaissance de l'autorité. C'est se conformer aux principes moraux pour répondre à son besoin égocentrique de plaisir de sécurité et éviter la culpabilité.

Moralité post-conventionnelle : Stade 1. C'est le stade des contrats et droits individuels. C'est la démocratie en action. L'individu se sent lié aux autres, recherche leur respect et tente d'éviter qu'on le perçoive amoral. Stade 2. Le deuxième stade consiste à réfléchir sur le bien et le mal en termes abstraits. C'est l'intériorisation des critères d'éthique et de justice. La personne se comporte selon sa conscience ou selon ce qu'elle considère comme des principes éthiques abstraits.

Annexe 2 ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE

Dans le but de recueillir le vécu éthique du gestionnaire et d'identifier s'il y a un impact sur le développement humain

Q.1 Quelle est la mission de l'organisme que vous dirigez ?

Vous avez un rôle de planification-organisation-direction-évaluation afin de mener à bien cette mission. Comment réalisez-vous ces tâches avec les employés, les bénévoles, les militants et les utilisateurs de vos services ? Donnez-moi un exemple de ces tâches à partir de l'an dernier ou même de cette année.

Q.2 ConteZ-moi une activité de planification.

Q.3 ConteZ-moi une activité où vous organisez une action, intervention.

Q.4 ConteZ-moi une intervention où vous dirigez, supervisez

Un(e) employé(e)

un(e) bénévole

un(e) militant(e)

un(e) utilisatrice de vos services.

Q.5 ConteZ-moi une activité d'évaluation suite à des actions.

Q.6 Quelles valeurs jugez-vous essentielles dans votre travail ?

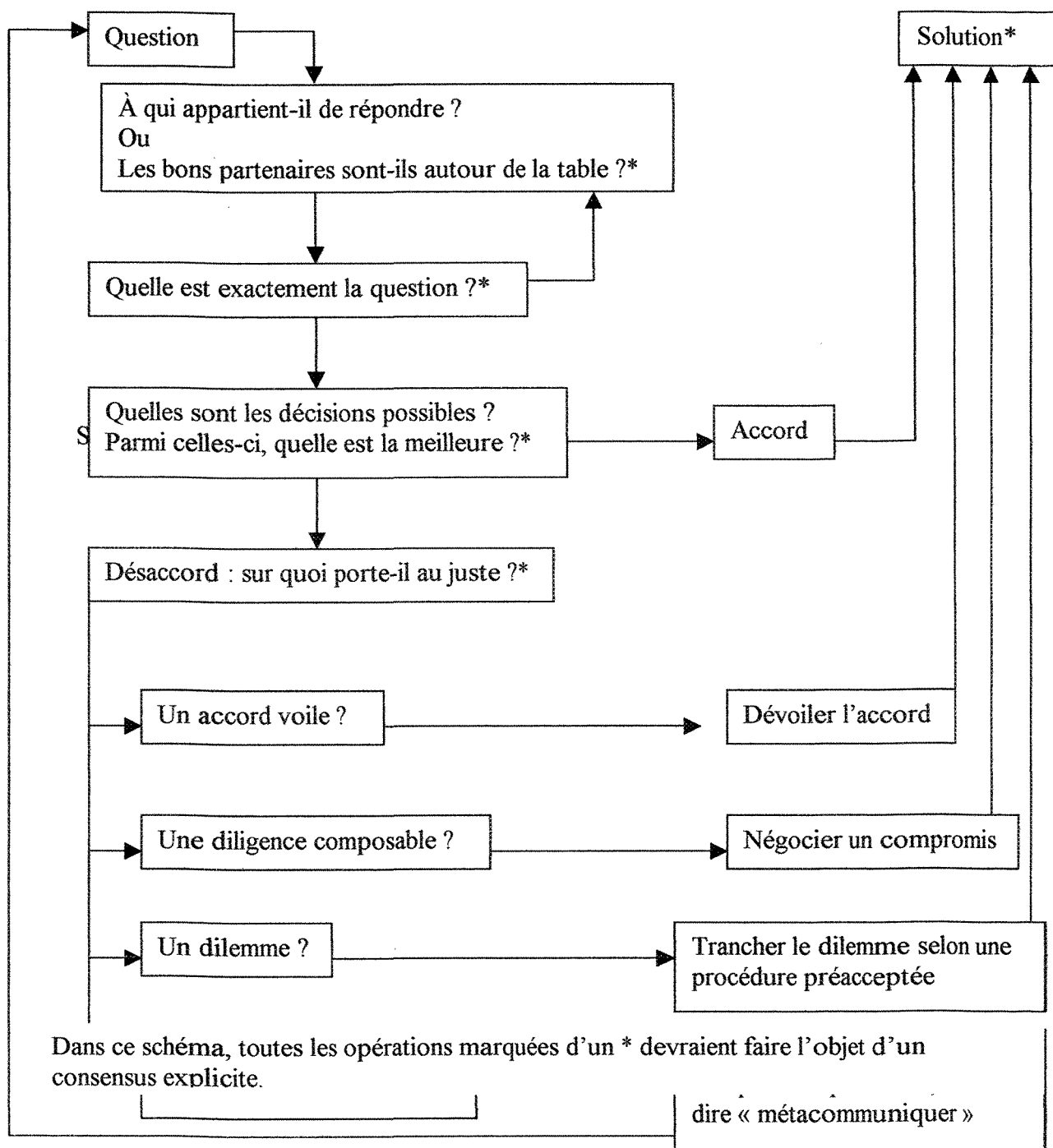
Q.7 Parlez-vous des valeurs que vous voulez voir appliquées dans l'organisme avec les employés, bénévoles, militants ? Expliquez.

Q.8 Vous donnez-vous des règles de conduite (normes) que chaque employé, bénévole et militant doit suivre ? Expliquez.

Q.9 Lorsqu'il y a des opinions différentes entre employés, ou entre bénévoles ou entre militants, que faites-vous ?

Q.10 Croyez-vous que vous-même, le personnel, les bénévoles, les militants vivez une croissance personnelle et de groupe dans l'organisme ? Expliquez.

Annexe 3 PROCESSUS DE DÉCISION COLLECTIVE (Jean-François Malherbe)



ANNEXE 4 Canevas d'entrevue : retour sur l'expérience

OBJECTIF : vérifier l'effet de la méthode de discussion éthique présentée par J.F. Malherbe sur le développement de la personne

Q.1 Qu'est-ce que le développement humain signifie pour vous ?

Q.2 En quoi constatez-vous qu'une personne se développe ?

Q.3 Identifiez-vous des conditions favorisant le développement de la personne ? **Si oui**, lesquelles ?

Q.4 À votre avis, la méthode discussion utilisée lors des deux dernières réunions d'équipe a-t-elle eu un effet sur vous et sur votre équipe ? Expliquez.

Q.5 L'effet constitue-t-il un pas de plus dans votre développement personnel et dans celui du groupe ? Expliquez.

Voulez-vous ajouter d'autres commentaires sur les sujets traités ?

Merci de votre collaboration.